

第三章

低成長時代の模索

〔一九七五～一九八四年度〕



通常総会で代表幹事を引き継ぐ
佐々木直(左)と木川田一隆(右)
(1975年4月25日)



経済四団体新年祝賀会で歓談する
福田赳夫首相、佐々木直代表幹事、
土光敏夫経済団体連合会会長ら
(1977年1月5日)



経済五団体による「行革推進五人委員会」が挙行した「一日臨調」。約400名が詰めかけた(1982年2月24日)

【概観】

高度経済成長を遂げ、欧米へのキャッチアップを奇跡的にも果たした日本経済は、第一次石油危機を契機に、一直線の右肩上がりの成長に別れを告げ、低成長時代に突入した。このような歴史的な転換に合わせるように、一九七五年四月、経済同友会の代表幹事が木川田一隆から佐々木直に交代した。前代表幹事の木川田イズム自体が、企業と社会の共存を目指した、いわば安定成長を前提にした志向であったが、佐々木直新代表幹事には、現実問題として低成長時代に即した指導力が求められた。

新代表幹事の下、まず推進したのは、不況からの脱出と、低成長時代にマッチした企業経営の指針の提示だった。七五年の実質成長率は、日本を含む経済協力開発機構（OECD）全体でマイナス・三%。当時の世界経済は、単純にいえば、各国とも原油の高騰を受け、他の商品への支出を削減せざるを得ない状況で、同年の世界貿易も数量ベースで前年比マイナス五・三%を記録した。

先進国は七五年一月一日、初のサミットをフランスのランブイエで開催し、不況の克服と対産油国戦略を議論するが、それに先駆けて経済同友会は一〇月三十一日に『世界貿易の縮小と対策』を発表し、米国主導の世界景気の回復と、不況脱出までの原油価格引き上げ停止などを、先進国と産油国の双方に訴えた。

低成長時代の企業経営をめぐって経済同友会は七六年六月、経営方策審議会が、人間性・社会性豊かな経営など経営革新七原則を提示した。さらに高度成長時代に慣行化した高水準の賃金を志向する流れを見直すよう求めた。

一方で、佐々木新代表幹事は木川田時代から引き継いだ「社会との調和」路線も深化させた。従来から指摘された公害問題などのほか、石油危機を経て、「企業性悪説」が一段と広まってきたことも背景にある。七六年四月二三日、経済同友会が創立三〇周年の総会で訴えた『三〇周年に臨む決意表明』では、「物心両面の人間的希求を調和的に充たし得る社会を構築すること」を今後の目標に据えた。高度成長時代が終わり、量から質へ、モノから精神へと、人や社会の指向が変わりつつある点を明確に意識した内容であった。具体的な課題として、例えば、従業員の「経営参加」問題や、富、所得の配分を改善する「分配」問題などについて、新自由主義推進委員会が社会に対して回答を示していた。

この時代、経済同友会には「財界人の予備校」などの異名もつけられていたが、入念な研究の跡がうかがえる堅実な主張は、経済界内外の関心呼び、「財界の良心」「財界研究会」といったカラーを強く示していた。

省エネ・省人化経営などで日本企業の多くが石油危機の影響を克服する一方で、高度成長期には目立たなかった不採算経営の産業が、原油高騰や低成長時代の到来により、一挙に深刻な状況に追い込まれた。構造不況業種に対して経済同友会は、政府の「投網方式」の救済姿勢を批判し、限界産業の延命を図るのではなく、新技術・新産業を興して雇用の受け皿を設けるといふ、極めて前向きな政策を標榜した。七九年一二月には産業構造問題プロジェクト・チーム（PT）が『二一世紀への産業構造ビジョンを求めて』を発表し、宇宙、バイオケミカル

などを新花形産業の候補に挙げた。

二度の石油危機を経験した日本企業の「減量経営」は、例えば、七八年九月中間決算の「減収増益」の確保などにも表れた。この日本企業の強靱な適応力と競争力は、世界の注目の的にもなったが、二つの異なる方向に影響を及ぼした。

一つは、海外との摩擦を呼び起こしたことである。第二次石油危機下の七九年四月幹事会での議論の中で、ある幹事が「危機後、企業を持ちこたえてきたのは経営者の努力だ。それを海外では誰も分かっていない。良いモノを安く売って何が悪い」と激高した。しかし、当時（八〇年）、欧米がマイナス成長を続け、大量の失業者を抱える中、突出して経済が好調に推移した日本経済への不満は、もはや当時の日本人が考える「理屈」では抑えようがなかった。

もう一つ、日本企業の強靱な力は、行政改革（行革）運動を呼び起こした。後に『経済同友』九六年五月号で牛尾治朗代表幹事は、「石油危機後、輸出が拡大し、競争力が復活、企業競争の大事さがクローズアップされる停滞している行政を救うのは民営化であるとして土光臨調がスタートした」と、民間企業の努力を手本にして行革運動が沸き上がったことを説明している。

八一年に設置された第二次臨時行政調査会（臨調）は、国鉄の分割・民営化に道筋を立てるなど行革を国民運動に仕立てる原動力になった。経済同友会も他の経済団体トップとともに「行革推進五人委員会」を組織し、臨調を全面支援した。

しかし、臨調の活動も終盤に差しかかった時分、日本は「新トリレンマ」、つまり不況、貿易摩擦、財政赤字

に悩まされ、時の鈴木善幸首相が異例の財政非常事態宣言を行う展開になった。八二年六月に発表された佐々木代表幹事の談話『当面の財政運営について』では、「八一、八二年度の歳入欠陥は、政府が高めの成長率に基づき税収を過大に見積もったことに起因する」と厳しく非難した。低成長時代になじむよう減量経営を進めてきた企業と、目の前で湧き上がった行革運動の両方を体感しながらも、依然、変わらない行政の実態が浮き彫りになった。

鈴木首相を継いだ中曽根康弘首相が進めたのは、行革とともに対米関係強化であった。首相とは「ロン・ヤス」という親密関係にあるレーガン大統領は、通商と軍事の「二正面」作戦で日本に迫った。

これに対して経済同友会は、通商問題では、経済同友会の米国における国際提携団体の米CEDとの対話などを通じて、米議会の圧力の高まりを体感しながら、様々な提言を行う。例えば、農産物自由化を歳出削減の観点からだけでなく、貿易の見地から提唱した。農産物問題PTの試案『今後の農政のあり方』を提出した八一年二月幹事会で、小島慶三委員長は、「農業問題を物価、貿易摩擦、国際分業、安保、省エネ、地域活性、中高年対策などとの関連で考えるべき」と提案した。

防衛問題では、八〇年四月の会見で佐々木代表幹事が「防衛を自分でやるという考えを持つ必要がある」と信念を明らかにした。その前提になっている考えは、八一年四月に発表した事業計画『世界構造の変化と危機対応のための挑戦』にうかがえる。日本は「実力に応じた多面的な『グローバル・コスト』の負担を自由主義諸国から求められているが、わが国は未だに世界構造の変化を認識せず、『甘えの構造』ともいえるべき閉鎖的思考の殻の中に安住している」と指摘している。

もつとも、経済同友会が注視したのは日米関係だけではなく。八四年四月に発表した国際関係委員会の提言『グローバル・マネジメントへの積極的参加』では、従来、日本は既存の国際的枠組みに適応することに終始してきたが、世界のGDPの1割を占めるようになり、今後は国際社会に共通する課題を米・欧と協力して管理・運営する「グローバル・マネジメント」の発想への転換が必要だとした。この中で「国際版臨調」の創設を提案、人口問題などへの積極対応を訴えた。

一 勉強する同友会

日本銀行総裁を務め、企業経営の経験がない佐々木については、経済界内に代表幹事への就任を疑問視する向きもあったが、多くの進歩的経営者は、佐々木のこれまでの経済同友会での委員会活動歴などを高く評価し、新時代のリーダーとして迎え入れた。「慎重な合理主義者」とも評された佐々木は、代表幹事として何を目指したのか。まず、掲げたのが「実践的な、勉強する同友会」だった。経済同友会の本来の目的である企業経営の問題を軸に、徹底した議論を会員に求めた。

七五年四月二五日の通常総会での代表幹事就任挨拶では、「十数年にわたって代表幹事を務められた木川田一隆氏は、卓越した指導力を持ち、経済界における理論的柱として、オピニオン・リーダーとして活躍されたが、その後に、私が代表幹事に指名され、その責任の重大さを感じている。今後の同友会の運営方針については、皆

様に相談申し上げたいが、同友会設立の趣旨と、今日までの活動の歴史を振り返り、新しい経営者精神のあり方を追求するとともに、変化の激しい内外情勢の中で、一歩先に進んだ問題把握によって、経営者としての態度を研究していきたい。すなわち、会員が日常の中で疑問を持ち、それを解明せねばならないという問題意識を持ち寄り現実の問題として研究する、いわば『実践的な、勉強する同友会』にしていくことを、運営の基本方針とせねばならないと考える」と表明した。

『われわれの当面する課題』と題したこの挨拶では、「かつてのような高度成長は期待し難く、今後は、より低い、しかし安定した成長の下で、限られた資源を活用しつつ生活の質の向上を図ろう」と呼びかけている。

同時に、高度成長を前提にした経済政策や企業経営、賃上げ方式、社会保障などの抜本的な見直しを訴える。中でも企業経営については、省エネ型産業への転換を提案した。石油危機と、それに続く総需要抑制策などで、経済界に採算の悪化を指摘する声が強いことも取り上げた。さらに、企業と社会の関係が大きく変容した現在、価格体系についても企業の社会的責任の観点で考え直す必要がある、値上げをするにしても、厳しい合理化で、その幅を最小限にとどめるよう求めた。企業内努力だけでなく、技術開発も活用して公害問題などに対応する環境保全コストを吸収するよう提案している。

低成長下の企業経営

七五年七月、低成長下での企業経営のあり方を探るために、経済同友会の経営方策審議会（平岩外四委員長）の下、「企業環境」「企業国際化」「経営革新」「新経済秩序」の各小委員会が設置された。当時はこのような経済

情勢だったのか。

のちの『経済同友』九七年一・二月号で、平岩外四経済同友会顧問が当時の状況を、「戦後日本経済が右肩上がりの成長をたどってきた中、唯一ゼロ成長であったのがオイルショックの時で、今日のバブル後の日本経済に非常によく似ている」と説明している。

七五年六月の国際決済銀行（BIS）年次総会で発表された年次報告書は、石油危機後の世界経済の景気後退を「戦後最悪の不況」と指摘した。危機時に四倍に高騰した石油だけでなく、一次産品が値上がりし、各国ともインフレが進行した。原材料に加え、賃金のコストアップ圧力も受けた結果、各国政府は需要抑制策に踏み切る。こうした政策もあって、先進工業国は物価高・景気後退のスタグフレーションに遭遇した。しかし、徐々に各国の景気対策の効果も見え始め、温度差はあるものの、日米などはようやく最悪期を脱したところにあった。

低成長時代に突入したばかりの経済情勢の中で、企業経営はどう変化するべきか、という課題が経営方策審議会に割り振られた。

七五年七月一四日に行われた経営方策審議会の初会合では、次のような意見が出た。

「高度成長から低成長へ移行せざるを得ない真の制約要因は何か。低成長経済とは、どの程度の成長率で、どの程度の期間、持続すると見るか、などを基本的に検討する必要がある」「資源・エネルギー・環境・立地などの成長制約条件を加味して、日本の潜在成長力を把握し、『経済成長率をこの線まで伸ばす場合、企業経営にどのような影響を及ぼすか』といったマクロ的問題を検討すべき」「『高福祉・高負担』という従来の発想を検討、はつきりとした見解を打ち出すべきだ」「『当面の不況脱出』をどうするかの検討も重要だ」。

このような意見を踏まえ設置された各小委員会には、次の役割が与えられた。

▽企業環境小委員会⇨低成長経済が政治・経済・社会ならびに国際的側面に与える影響と企業環境の経済的把握と問題提起。

▽企業国際化小委員会⇨低成長下での企業の海外立地問題、国際的な企業行動のあり方を検討。

▽経営革新小委員会⇨低成長下での企業の当面の経営課題、特に企業内の経営革新に関する方策を検討。

▽新経済秩序小委員会⇨現代の秩序、自由主義を守るためにはどうすべきか。いかにして日本の経済秩序を確立していくかなどを検討。審議会の主テーマにおけるマクロ的な最終報告をまとめる。

平岩は、「四つの小委員会が独立した形で提言をまとめて、しかも四つ合わせると全体としてまとまった提言になるという形をとった」（『経済同友』九七年一・二月号）と述べている。

四つの小委員会の中で、前提要素を提供する、いわば「リレーの第一走者」の役割を担った経営方策審議会の企業環境小委員会（今井正雄委員長）は、七五年一〇月幹事会に研究報告書『選択と創造の時代の開幕』を提出した。

冒頭では、「今日我々が当面している現況は、終戦後の混乱期に見られたような『国も赤字、企業も赤字、家計も赤字』といった時代をほうふつさせる。だが、今や我々は、当時のあの虚脱感の中から立ち上がって、生きがためになりふりかまわず働いた過去の時代に訣別して、一応の豊かさを達成し、当面の不況を克服すると同時に、『真の豊かさ』とは何であるかを反省する余裕と、従来に比しては低位ではあるが、安定的な自律的経済成長の軌道に乗せ得る『知恵と力』を秘めていることを確信し、自信をもって新時代への対応を模索すべき時代

と思う」「我々は、たとえ、当面の不況を乗り切つても、再び過去の高度成長に戻ることなく、対内的にも、対外的にも、政治、経済、社会、日本の産業機構全体の仕組みや、意識、慣行、制度、行政などについて、国民のコンセンサスを得て、新しい観点から総点検する『選択と創造』の精神と勇気を必要とする歴史的な転換期がすでに開幕されたとの認識に立っている。これが、我々の現状認識であり、将来への展望である」と述べた上で、次の問題提起をした。

一、政府と企業の役割の明確化⇨当面の大型不況克服は国家的課題であり、今後の「望ましき低位安定成長時代」への出発点でもある。従つて、何よりもこの不況脱出の対策を政府は急がねばならない。企業は、耐久限度ギリギリの状態であるが、前回のオイルショックの際に示したような、便乗値上げ的な行動は厳に戒めなければならぬことはもちろん、安易なカルテル行為で現状のままの経営の維持を図ろうとする行動も慎むべきものと思う。

一、企業経営の革新⇨企業経営においても、低位安定成長を目指す新しい時代に即応した内的・外的の経営条件を整えることが必要である。例えば従来の量的拡大の経営から、選択的（質的）経営への転換の推進、さらには新しい視点に立つて、従来の労使関係・労働慣行の見直しを行う。そのほか、国際的・長期的な経営視野からの経営効率化の推進を図ることなど、数多くの革新政策を、企業自体も進めなければならない。

第二弾は、七六年二月二〇日に発表された経営方策審議会の企業国際化小委員会（河野典夫委員長）の『国際化の新たな元を拓く―低成長経済下における企業の国際化』である。

「戦後の工業立国は、即加工貿易立国を意味しており、『追いつき追い越せ』の国際化は、国の存立の宿命で

あった。なぜ、その日本が今日あらためて国際化を問題としなくてはならないのか。それは、今日の日本が当面しているのは、従来進めてきた国際化とはまったく異なった、いわば国際化の新次元を開拓すべき時代だからである」と、狙いを冒頭に説明している。

その上で、新次元の国際化理念の自覚として、「相互依存関係の深まった国際社会において日本が生存していくためには、自国中心の考えを排し、世界の観点に立って、人類の繁栄に日本がいかに貢献できるかを真剣に考える以外にない」との判断を示している。

七六年六月二三日には、経営方策審議会の経営革新小委員会（田淵節也委員長）の『低成長経済下における経営革新』も発表された。「変革期には、経営者は何より革新の推進者としての自覚を持って行動しなければならぬ」と指摘した。その中でも経営革新七原則として、「人間性・社会性豊かな経営」「自己責任を貫く経営」「絶えざる革新・創造の経営」「質的・効率経営」「トップが舵をとる経営」「競争秩序の確立を求める経営」「国際社会に通用する経営」を挙げた。

この企業環境小委員会、企業国際化小委員会、経営革新小委員会の研究を受け、新経済秩序小委員会（平岩外四委員長）が七七年三月一八日に『低成長経済下の新秩序を求めて』を発表する。対外的には、自国の経済的自立と繁栄のみを目的とした輸出拡大策はもはや許されないと、として、先進国とは一層の高度付加価値化に通ずる多角的な国際分業を進める一方、発展途上国への産業移転を促進することが望ましい、と指摘する。政府との関係については、経済全体の能率性、効率性という観点から、公経済的な領域の無秩序な拡大を排除し、市場原理に立つ自由経済の機能が最大限に発揮されるよう進まねばならないと、後年の行政改革、規制撤廃・緩和への動

きにつながる提言を展開した。

各分野で緻密な分析と幅広い議論を行い、それを吸い上げて最終提言にまとめる方式のひな型がここに完成した。

経営参加と分配問題

小委員会をフルに使ったもう一つの活動が、新自由主義推進委員会（石川六郎委員長）に見られる。木川田時代の七三年七月に初会合が開かれ、「時代の変化に応じた新たな秩序とルールを持った」自由主義経済をつくる目的で検討を続けてきた。

まず、労働組合（労組）の経営参加問題という、当時、社会的にも論議を呼んだテーマに真つ向から取り組んだ新自由主義推進委員会の経営参加小委員会に触れる。七六年五月三一日に『研究報告書』が発表された。

「日本的な労使関係の特質としての企業別組合の持つ良い面を生かしながら、労使協議制の強化・拡大を行うべき」と判断した。短期的には欧州で見られるような労組の経営参加には否定的だが、「中・長期的には、労働組合の代表を役員に参加せしめることの検討の要を示唆した」と、表現に含みを持たせている。

この問題に対する世間の注目度は高かったようだ。五月幹事会で中島正樹経営参加小委員長は委員会内で、「（労組の）参加慎重論から先取り論と幅広い見解があったため、原案を三次にわたって修正、親委員会、正副代表幹事会議の検討を経た」と、結論に至るまでに紆余曲折があったとしている。また、六月幹事会では石川委員長が「反響が予想以上に大きく、官庁・メディア・労組・大学などから頒布の依頼が相次いだ」と報告している。

なお、この報告書の発表を契機に七六年六月、社会経済国民会議との間で経営参加をめぐる懇談が行われた。

会合には天池清次同盟会長らも出席した。経済同友会と労組のかかわりは、草創期の「経済復興会議」解散以降、途絶えた格好だったが、佐々木体制になると、対話が発展的に拡大していくことになる。

経営参加問題に関しては、七七年九月二十九日に西独の国際提携団体CEPESが経済同友会との第七回の合同会議に臨んだ際に、「この制度は西独独自のものであり、他の国で採用しても成果を挙げるとはいえない。西独の労使関係が比較的うまくいっている大きな原因は、英国の職能別組合などと異なり、全国的に単一の産業別組合があることにある」といった意見も述べている。

一方の分配政策、つまり富や所得を国民に配分する際の考え方を検討してきた新自由主義推進委員会の分配政策小委員会も、七六年九月一七日に『研究報告書』を発表した。財形貯蓄の強化を提案したほか、インフレの進行で土地・住宅などの実物資産の分配にひずみが見られることなども指摘した。

土地供給の拡大に向けて「土地の有効利用につながる私権の制限」にも触れている。さらに「給与所得者と自営業者・農業者等との間の課税の不公正」問題に言及し、サラリーマンの生活向上に資する政策を次々披露している。ただし、渡辺省吾吾分配政策小委員長は八月幹事会で、「分配の公正は、均等化を意味しない。機会の均等化が必要」とクギを刺している。

なぜ、分配政策が必要なのか。七七年四月一八日発表の新自由主義推進委員会の『活力ある自由社会の建設を目指して』では、「まったくの自由経済をとると、分配の問題などの市場機構の欠陥が露呈されることを歴史は示しており、社会的公正という観点から制度として補完する必要がある」と、市場主義が万全でないことをこ

の時点で指摘している。もちろん、こうした論調が生まれる背景には後述する企業性悪説の浸透などがあった。

六〇歳定年制をめぐる

経営方策審議会は七七年度には、「国際化問題」「雇用新秩序問題」「企業体質向上問題」の三つの小委員会を設けたが、この中で論議を呼んだのが、雇用新秩序問題小委員会（藤井暉久委員長）が七八年十一月一七日に発表した「新しい雇用秩序のあり方」である。賃金や退職金の一定年齢での頭打ちなどを前提条件に六〇歳定年制を提言したのだ。背景には、①低成長経済への移行、②高齢化社会の到来、③高学歴化の進展、④価値観の多様化——などの雇用めぐる環境変化があった。

ただし、経済同友会は制度を法制化することには否定的で、七八年十二月、七九年一〇月と行われた政策推進労組会議との懇談の席上、労組側が法制化を主張したのに対し、「労使で話し合いをして、定年延長の慣行を作った方がスムーズにいく」と説明している。

危機後のエネルギー政策

七五年一月にフランスのランブイエで開催した初のサミットに向けて、経済同友会や米CEDなど国際提携七団体は共同提言『高価格エネルギーと国際経済』を七五年九月二〇日に発表した。緊急時の各国の協力や、省エネの実施、新エネルギー源の開発などを提案した。この中で経済同友会は産油国と消費国の相互依存関係に着目し、一貫して「多面的」な国際協力を主張、共同提言の基調に織り込まれた。

共同提言は国際的な視点に立つものだったが、一方で、「国内エネルギー問題」を扱うために、七月二五日の政策審議会の会合でエネルギー小委員会（村上武雄委員長）の設置を決めた。設置後、石油輸出国機構（OPEC）は七五年一〇月からの原油価格一〇%引き上げを決定するが、小委員会も一〇月一四日以降、協議を重ね、原油値上げを受けての石油製品の価格引き上げ問題や、経営危機が懸念される石油産業の経営改革などの検討を進めた。

その上で同年一月二一日に発表された提言『石油供給安定化のための方策』では、「三八社もある石油会社の乱立で業界体質が脆弱化している」「石油会社に精販ギャップがある」「石油製品の価格体系に歪みがある」といった問題点が指摘され、①業界の有機的な統合を進める必要がある、②価格上昇は避けられないものの新価格体系への移行が次の安定成長の基盤になる——などが提案された。

産業懇談会の拡充

「小委員会」は、特定のテーマを深く勉強し、検討できる組織として有効に機能したが、これと並ぶ、佐々木新体制下での「勉強する同友会」のもう一つの具体例が、「産業懇談会（産懇）」の拡充であった。産懇は、木川田時代の七四年に組織された、「幹事」以外のメンバーによる相互啓発・情報交換のグループで、七四年九月の時点で一七七名が参加、約三五名単位で五グループに分け、それぞれが自主的に研究テーマを設け、活動を続けていた。佐々木代表幹事は、この産懇を強化・拡充する方針を打ち出した。

強化の狙いは、「幹事」以外の会員に実質的な活動への「参加」の機会を提供し、明日への経済同友会の「底

辺を培う」ことにあった。産懇設立当時は会員総数九六〇名のうち、約二〇〇名の幹事が活動の中心を占め、幹事以外の会員の発言・活動の機会が限られていた点などが指摘されていた。産懇は、その弱点を補う組織でもあった。

翌七五年七月七日、産懇の五グループの世話人による会合が開かれ、産懇に参加しているメンバーが、その意義などを報告した。

「メンバー同士の肌の触れ合いを最重視しており、積極参加を続けたい」「当面する不況の実態把握で、他産業の悩みや実情がよく分かった」「少人数のため発言のチャンスが多い」「これまでは幹事以外に活動参加するチャンスがなかった」「建前を捨てて、本音を開陳できる運営は魅力である」。

佐々木代表幹事は就任挨拶で、「会員が日常の中で疑問を持ち、それを解明せねばならないという問題意識を持ち寄り、それを現実の問題として研究する」と述べたが、その研究の一つの場が産懇であった。世話人会合の席上、佐々木代表幹事は「日銀総裁を辞めて同友会に戻った時、同友会の本来の精神が、この懇談会に生きていることを感じた」「今後、時間が許す限り会合に出席したい」と発言、産懇の活動を評価し、代表幹事としても支援していく姿勢を示した。

七六年度に産懇は一グループを増設、参加者も約二〇〇名に達し、幹事会と匹敵する規模になった。六月幹事会では、河合良一代表世話人が「産業懇談会の事業拡充」について、①グループ間の交流を促進する、②幹事会・委員会活動との関連付けなども進める、③グループ世話人を複数制にする——などの方針を提案、了承された。

七七年四月幹事会では、「積極的に参画する意欲を持つ人が非常に増大している」（菊地庄次郎副代表幹事）として、幹事への登用の道を広げるため、幹事の定員を「二〇〇名以内」から「二五〇名以内」に定款を改正する案が提出され、総会で承認された。

研究グループの発足

経済同友会の「活動の幅」と「会員の裾野」の両方を広げる意味で注目されたのが、七七年から活動を開始した研究グループだ。六一年から七二年まで研究部会という組織が運営され、会員の相互啓発の場として、経済・社会・経営などの分野で体系的な研究活動を展開してきた。だが、産懇が発足したこともあって、今度は三〇〜五〇歳代の企業の中堅管理層を対象にした「研究グループ」が組織された。

七七年一二月幹事会で諸井虔研究部会委員長は、「日本ならびに世界全体にかかわる諸問題について自由な勉強を続けていくことにしている」と説明した。初年の七七年に活動した「グループ七七」は、約三〇社から人材を集めた。

その後も毎年、「グループ〇〇」と、発足の西暦年を名称に入れ、活動を継承していった。例えば、八一年五月一八日には、グループ七九の報告書『わが国の今後の社会体制―多元的循環型社会の構築』が発表された。これからの社会は、経済だけでなく、政治・社会・文化の側面も強化して、バランスのとれた強靱な社会が望まれる。その社会で原動力になり得るのが、これまでは社会的無関心層と言われたニュー・ミドルで、彼らの関心をどう掘り起こすかが重要課題になる、と指摘している。

二 社会・政治との距離

福田赳夫経済企画庁長官は第一次石油危機の後遺症を「全治三年の重傷」と診断したが、日本経済は七五年一―三ヶ月を底に、ようやく復調の兆しが見え始めた。世界経済の回復に伴い、日本の輸出が増加し、それが国内景気浮揚の原動力になった。七四年から実施された財政・金融策も効果が浸透してきた。

七六年五月に、政府は経済審議会の答申『昭和五〇年代前期経済計画概案』を閣議了承した。この概案に基づいて七六年度を「石油危機後の経済調整過程の仕上げの年」「新中期計画の出発年」とすることを決めた。七六年度以降五年の平均実質経済成長率を六%強に設定した。この時点で「低成長時代に入った」ことが公的に確認されたといえる。

一方で、各企業の景況感は大マクロの指標に比べ、あまり改善せず、さらに「企業性悪説」が流布される傾向も見られた。七六年二月にはロッキード事件が表面化、政財界の癒着を指摘する声も強くなっていた。

企業の立ち位置

企業が逆風にさらされた時代に、社会の様々な利害関係者、あるいは社会全体と、どう共存していくべきか。経済同友会は従来、「企業の社会的責任」「社会との調和」といった研究を特に熱心に進めてきた経済団体である

が、市民社会や行政、政治との「距離」を測ろうとした試みは、木川田代表幹事時代の七四年九月二〇日に発表された新自由主義推進委員会（石川六郎委員長）の中間報告『新しい自由経済と企業の革新』に色濃く見受けられる。

報告は、企業を取り巻く関係者とのかわり合いを説いていく。

まずは「市民社会と自由企業」について、「我々は自由主義体制——個人の尊重と公共の福祉を基盤に、思想・表現・選択の自由等が守られ、その中で社会的主体性を持った企業が、国民生活の安定を図り、社会の進歩に大きく貢献し得る体制——を、広く社会各層・各集団の協力を得て、維持・発展させていこうとするものである」とした。

さらに「自由経済における企業と政府の責任」についてもベクトルを示した。

「現代社会にあつては、市場原理にのみ頼つては必ずしも社会の要請に応じ得られない。公共財・公共サービス等の供給、さらには社会が強く要請する分配の公正の達成等についての新しい解決能力を持つ社会的制度が求められている。従つて、現代的には、市場独占に伴う資源配分のゆがみや消費者のこうむる不利益を救うため、競争条件を回復し維持せしめる一方、自らの能力・責任に帰せられない社会的弱者の発生を未然に防止し、所得の再分配を図るとともに、市場原理によらない公共原理による社会的な均衡と調和を目指した秩序形成が、緊要な社会的要請となつてきており、その推進は政府の重要な政策課題になつている」。

しかし、政府権力の介入には明確に反対している。当時は、公害やインフレの深刻化などを受け、世の中には企業や経済全体への政府の介入を肯定する向きも多かったが、「過度な政府介入は、統制的な色彩を濃くし、自

由経済社会の持つ創造的な活力を無用に阻害して、官僚的社会的弊害を生み出しやすい」と分析した。

結局、政府との関係では、「自由なる企業といえども、自ら公共原理の必要性と重大性を認識した自律的節度が求められており、それが現代の企業の社会的主体性の自覚にほかならない。政府は常に公共原理が十分に働き得る社会を実現するため、必要な社会的情報を提供して、適切な誘導を進める」と政府の役割を規定し、自由経済社会は、「市場原理と公共原理を車の両輪として、両者が相互に補完し合って発展的な社会秩序を形成」していく必要があると結論づけた。

報告は当然に、企業性悪説の根本にある「利潤」についても触れている。

「企業は本来、利潤の追求を目的として経済的機能を担う私的存在であり、収益の安定と向上を基本的な存立条件とするものである。近年、企業の利潤追求行為そのものが、悪として批判されかねない風潮にあるが、利潤は未来のために再投資されるためのものであり、今後も最良の経済的推進力であり続けよう。それが批判されるのは、公正競争の基準を外れ、反社会的行動に走ることが原因である。さらに、資源の有効利用、創造性・革新性を含めた公共性基準等が望まれるが、これらの基準を満たした利潤に対してまで、安易に感情的な規制が行われるとしたら、自由経済の持つかけがえのないダイナミズムが失われ、本来社会進歩の原動力の一つである企業経営者の意欲は衰退するに至るだろう。そこで、このダイナミズムを失わず、かつ社会的公正さを損なわない利潤のあり方について、各種社会集団の期待と利害関係の調整を図り、社会的な合意を形成する努力が必要である。その場合、他企業との自由競争に支障を来さない範囲における一定のルールに基づいて、企業情報の主体的開示を行うことが、合意形成を促進する前提の一つとなろう」。

当時の雰囲気と委員会の狙いについて、のちの『経済同友』九六年一月号で、石川六郎終身幹事は次のように解説している。

「第一次石油危機後で石油が高くなってトイレットペーパーの買い占めが行われ、企業性悪説が唱えられていた時代。市場経済は放任すると、失敗が出てくるので、どう補正するかが絶えず課題として存在していた。自由経済は決して自生の植物のように強いものではなく、栽培植物と同じで、環境条件に合わせて常に手をかけなければ、期待した実は得られない。委員会は、その育て方を研究して提言する、ということが基本的な考えだった。自由主義社会を支える市場メカニズムの持つ効率性と、社会的公正という異なる価値観は、互いに矛盾する面もあるけれども、結局、相互に補完し、推進する側面もある。この効率と社会的公正との調和点は時代とともにどんどん変わっていくので、時代の推移に照らして絶えず追いついていくことが大事で、それによって初めて活力ある自由社会の建設が図られると我々は主張したわけです」。

企業性悪説に込める

新自由主義推進委員会の中間報告の方向性をさらに進めたのが、経済同友会の七六年年頭見解『企業の役割と責務』（村本周三政策審議会委員長）で、様々な意味で反響を呼んだ。「企業が生み出す付加価値は、賃金の源泉であると同時に、企業自体の再生産活動のための主要な原資であり、また、国・地方自治体への税金の給源である」とした部分については、「利潤追求は悪」という企業批判に正面から反論し、経営者の自信回復を訴えたものだった。

もちろん、この見解の狙いは、企業の復権を図るものではなく、社会を支えるために企業は付加価値の創造を急げ、さらに過剰設備・人員の積極活用を図り企業体質を改善せよ、と経営者を奮いたたせることにあった。

年頭見解で企業経営者へ奮起を促す一方で、木川田時代からのテーマである「社会と企業の調和」を深化させようとしたのが、七六年四月二三日の通常総会で発表された佐々木代表幹事の所見『新しい時代の経営者』である。

日本社会の現状を、高度成長を通じて生活水準が世界レベルに達し、人は個性の尊重、生きがいなどの精神的充実感を求める方向にある、と分析した。その上で、企業の役割を社会の一構成員に徹すること、進出先の相手国社会の繁栄に寄与すること、と規定した。従業員・株主・消費者などの、ステークホルダーズのバランスを保つ必要性にも言及した。所見は最後に、「人間中心の、より民主的な経済社会の建設を目指すことが、わが経済同友会に課せられた歴史的使命である」と宣言した。

この通常総会では『三〇周年に臨む決意表明』も村本政策審議会委員長から発表された。

ここでも、冒頭で「人間中心社会の構築」を目指すとして、「戦後日本経済の発展とその成果を正しく評価するとともに、その過程で生じた諸問題を直視し、物心両面の人間的希求を調和的に充たし得る社会を構築することが、これからの目標である。創造性の發揮と社会公正を期しつつ、われわれは経営を通じ実現を図る」と謳い上げている。

経済同友会は市場主義などをめぐって、後年も、社会や人との共生を目指す志向と、米国型など最先端の資本主義の理念を推し進める志向、という二つの志向の間で揺れ続ける。結果、二つをどう調和させるかに、多くの

会員が知恵を絞ることになる。

ロッキード事件

米ロッキード社がトライスターやP3C（対潜哨戒機）の売り込みをめぐる政界工作に巨額資金を使った、いわゆるロッキード事件が、七六年二月に米議会で表面化して以来、日本の政財界を巻き込む大スキャンダルに発展した。七月二七日には田中角栄前首相が逮捕され、国会や自民党内は大混乱に陥った。三木武夫首相に対する退陣工作、いわゆる「三木おろし」も進んだ。経済界からも全日本空輸社長らの逮捕者が出て、経済界自身の体質も問題になっていた。

七六年一二月幹事会では、七七年年頭見解の内容が検討された。景気分岐点にあっただけに、景気浮揚策か、財政再建か、といった景気論議が活発に行われたが、中にはロッキード事件を念頭に「『自民党への要望』は、自民党と経済界の癒着（を印象づける）という声も強いので、触れない方がよい」といった意見も見受けられた。

全野党と対話

ロッキード事件で政局が混乱する中、七六年六月二五日には河野洋平議員らが政争にまみれた自民党を離れて新自由クラブを結成した。同年一二月五日に行われた総選挙で、保革伯仲が現実化すると、それを受けた経済同友会の七七年年頭見解『わが国経済の安定基盤の構築』（村本周三政策審議会委員長）では、選挙結果を「国民

が自由主義を信認し、政治の漸次的革新を期待していることを示している。各政党はこうした期待を誠実に受け止めるべきである」と分析した後、このような事態が「政策の機動性と整合性を低下させる危険をはらんでいる」とも警告している。その上で、「与野党間の十分な議論」を要求、経済界も新たな政治秩序との調和を目指していくことを主張した。

そこで、七七年一月一四日から二七日までの間、実施されたのが、社・共を含む全野党との対話だった。

同年二月一六日の総務理事会でも今後について、次の方針で臨むことが決まった。①経済同友会は意見表明にかなり自由があり、この面を積極的に活かしていく、②野党との対話は年一、二回行う。③連立を含め政権担当能力が持てるような政党に育て上げる。

政局流動化と献金

政治が多様化し、政局が迷走するのに併せて、経済界からの政治献金も、その存廃、手法などをめぐって討論が重ねられていくが、結論がなかなか下せず、紆余曲折の道をたどることになる。

七四年七月に木川田代表幹事が代表世話人を務める「産業問題研究会（産研）」が提言『政党資金と国民協会の改組について』を発表した。選挙にカネがかかりすぎる、という経済界の声を反映して、①政府・自民党はカネのかからない選挙の実現に向けて、選挙制度、政治資金規正法の改正を行うべき、②法人、団体からの政治献金調達を抑制し、各界の個人から寄附金を集める必要がある、③国民協会を、存否を含めて速やかに再検討すべきだ——などと主張した。

当時は国民協会の年会費と、選挙のたびに集める特別会費は、経済団体連合会（経団連）側が各業界団体に割り振り、団体も各社に割り振る習慣だったが、経団連も「政治献金の割り当てをしない」と正式決定した。

しかし、翌七五年七月、国民協会が改組、国民政治協会になり、政治資金規正法の改正で献金の限度額が決まったことを受けて、企業側も次々と献金の再開を表明し始めた。

七月一七日には佐々木代表幹事ら経済界首脳と自民党の中曽根康弘幹事長が、献金の本格再開で意見一致したが、献金を再開する経済界からは、「これからは議会制民主主義を守る政党なら、どの政党にも献金する」と自民党側にクギを刺す声も上がった。

ロッキード事件も企業献金に大きな影響を与えた。事件で三木・反三木陣営による自民党内抗争が激しくなってきた七六年夏以降になると、経済界から国民政治協会への献金を一時、止める動きが目立った。「カネがかえって抗争をあおる」などが理由だ。

そこで、七六年一月には経団連と自民党が、大企業の役職者から個人献金を受け取る方式を採用することで合意した。社長は二〇〜三〇万円など目安もできたが、目標の一〇億円に対して、集まったのは二億円程度だった。

四〇日抗争に憤慨

七七年七月の参議院選で保革伯仲傾向は一層鮮明になった。この選挙向けに自民党は七〇億円の献金を要望したが、経済界は五〇億円程度で押し切った。当時の新聞報道によると、「新自由クラブなどの資金集めに協力す

る企業も出るほどだった」という。

このような流れの中で、同年八月には自民党の安倍晋太郎、宮澤喜一議員や盛田昭夫ソニー会長が参加する新政策集団「自由社会研究会」が設立、一方で、佐々木代表幹事や土光敏夫経団連会長らは一月、自民党の小坂徳三郎議員を中心とする「新風政治研究会」をスタートさせ、党内外からの再建を目指し、経済人もそれに協力した。

多党化現象に即して経済界にも様々な動きが見られる中、経済同友会が七八年六月一六日に発表した調査報告『新しい企業像を求めて―企業経営者意識に関するアンケート調査』（河野典夫経営方策審議会委員長）によると、六六・八%もの経営者が、一〇年たたないうちに自民党が崩壊する、と回答している。それを予見させるような政局が、アンケート発表の翌年に展開された。いわゆる自民党の「四〇日抗争」だ。

ことの発端は七九年九月七日、大平正芳首相が党内外の反対を押し切って衆議院解散を断行したことにある。

一〇月七日の選挙で自民党が敗北すると、三木元首相らが首相にけじめを要求、一方で大平首相を田中派が応援したため、党を二つに割る騒動に発展した。結局、首相指名選挙に持ち込まれ、反大平派は福田前首相に一本化、これを大平首相が破って、「四〇日」が終わったのだが、政局の混乱を受け、国会の機能は麻痺した。

これに経済界は総反発し、一〇月一九日には、政治には口出ししない、をモットーにしていた土光経団連会長が、「誰が首相になるか、派閥の大將が首相になれば自分は大臣になれる、といったことで派閥争いしているのは困ったものだ。自民党は派閥でなく、政策で争うべきだ」と真っ向から批判した。佐々木代表幹事も「醜い体質に話す言葉も見つからない」「今後は民社党など自民党以外の政党との話し合いをさらに深めていかなければ

ばならない」と発言をしている。

三 産業構造の転換

七七年の年頭見解『わが国経済の安定基盤の構築』の特徴は、景気浮揚と物価政策の調和を図るといった財政運営への要望を打ち出すと同時に、産業構造の転換を強く訴えた点にある。

企業には不況感が強く、設備や雇用で過剰感が払拭できずに設備投資意欲が見られない。この状態を放置すれば、持続的成長が困難になる。そこで新しい設備投資による産業構造の高付加価値化で雇用の拡大を可能にする必要がある。政府には省エネ・省力化の技術に対する助成や、新産業を育成する産業政策の採用が必要になる。企業のスクラップ・アンド・ビルドにインセンティブを与えるような金融施策も有用だ——といった内容で、以降の大テーマである「産業構造の改革」に向けての指針を示した。

構造不況業種

第一次石油危機後によくやく一息ついた日本経済も、七六年夏ごろには頼みの輸出が鈍化、消費も中だるみの状況だった。七六年一月の幹事会では景気をめぐって、「先の景気対策は小型にすぎた」「現状への不満は、過去の回復にとられすぎて期待が大きすぎるからだ」などと、幹事の意見も割れている。このように景況そのもの

のに関する議論は複雑に交錯していたが、多くの経済人がそろって懸念していたのが、石油危機後、一向に体質改善ができない産業の存在であった。

危機後、各業界は省エネ、合理化、不採算部門からの撤退などを進めてきた。しかし、アルミ精錬、合成繊維など、不況を脱出できない構造不況業種と呼ばれる産業をどう位置づけるのか。政官財はその処理策と新たな雇用の受け皿作りを考え始めたのだった。

通商産業省の集計では、平電炉、アルミ精錬、化学肥料、塩化ビニル、段ボール原紙、繊維の六業種の七七年一二月の生産動向は七〇年を一〇〇とした場合、一〇二・五で、鉱工業全体の一三三・一をはるかに下回る。この六業種の十一月の生産設備の稼働率も八〇・〇（七〇年＝一〇〇）にとどまる。雇用面で見ると、構造不況業種に従事するのは約二二〇万人で製造業全体の五分の一を占めており、社会的な影響も大きかった。

この問題に対して、経済同友会は関係方面に積極的に働きかけた。七七年三月一〇日の経済四団体の長と自民党三役との懇談で、佐々木代表幹事は、繊維、平電炉など五業種が特に深刻な状況を説明、早速、それを受けて河本敏夫政調会長が業界からの事情聴取を実施した。経済同友会は、さらに一日に政策推進労組会議と意見交換した。

労組側は、「今後、産業構造の転換は必至であり、その際、構造転換の波に乗れない中小企業、労働者をどう救うかの見通しを持たねばならない。経営者、政策当局にそうした見通しがあるなら、例えば、今後二年間賃上げを我慢せよとの要求にも応じられよう」と、経済同友会の出席者に迫っている。

七七年八月一〇日には通商産業省幹部との懇談会を催し、通産側は不況業種対策を、①途上国の追い上げで設

備過剰の繊維などは設備の整理をすべき、②原油値上げで苦境のアルミ・石油化学などは海外立地が必要、③民間の活力で発展が可能なカセイソーダなどは民主導で——と指針を示した。

同年一〇月幹事会では、石川六郎副代表幹事が、「政府は、いかなる業種に、いかなる理由で、どの程度まで介入すべきか。政府の助成（先の方向）として『前向きの効果を持つ産業』と、『いたずらに非効率な限界企業の温存につながるだけの産業』があると言われているが、後者をどう考えるか」「本来、一時的なショックを緩和するための、緊急避難的措置であるカルテルを、長期不況に苦しむ構造不況業種に対策として用いることをどう考えるか」といった問題提起をしている。

投網方式の法案に反発

七七年度最大の関心事となった産業構造問題に対応するため、経済同友会はP・Tを発足、石川六郎副代表幹事がまとめ役になった。当時は通商産業省が国会に上程すべく、構造不況法案の作成に向けて意見調整を急いでいたが、新チームは、この動きに対して『産業構造問題についての見解―構造不況業種問題への取り組み』案を七八年二月幹事会に提示した。

見解案は、通商産業省の法案が投網方式で不況業種の救済に走るのではないか、といった警戒感で満ちた内容だった。石川産業構造問題P・T委員長はチームの見解案を作成した経緯を次のように説明した。「法案の施行で国際的産業調整が迫られている産業を温存しないようにすべきだ」「構造不況業種の発生原因は様々で、一律に需給のアンバランス解消を図るだけでは根本解決にならず、個々の業種の事情を十分に考慮すべきだ」「独禁法

の弾力的運営により不況カルテルで対処し、やむを得ない場合は指示カルテルも認めるが、統制につながるような措置が必要だ」と論点を整理した。

その上で、構造不況業種を「政府の合理的な総需要管理政策がとられた場合でも、なおかつ需給バランスを回復し、さらに適正利潤を上げるめどが立たない産業」と定義し、法案に見られるように何でも構造不況業種に含めてしまおうとする安易な考えを戒めた。

P Tの見解は七八年二月二〇日の幹事会後に発表された。実際に五月一五日に施行された特定不況産業安定臨時措置法（構造不況法）は、経済同友会からみれば、満点の内容とはいえなかった。平電炉、アルミ精錬、合成繊維、船舶製造業を法定四種として、申し出があれば特定不況産業に指定する仕組みだが、それとは別に、「過剰設備が長期継続すると見込まれる」といった状況にある業種も政令で特定不況産業の指定が可能になり、指定に歯止めが利かなくなる懸念も生まれた。

四 花形産業を探せ

産業構造の転換問題で、経済同友会は限界産業・企業までを延命させるような投網方式の政策に反発、あくまで企業の自助努力が基本、という伝統のスタンスを貫いていた。それにとどまらず、新産業の発掘で雇用の受け皿を探すという、極めて前向きな方向性を提示していく。

第三次産業に過大な期待は

七八年三月一三日に行われた政策推進労組会議との会談は、経済同友会の基本姿勢を明確に示している。労組側からの「アウトサイダーに対する規制がないと不況業種が設備廃棄しても、その効果が達成されない」との主張には、「規制には反対で、個々の企業努力は正当に評価すべき」とクギを刺した。さらに「途上国からのブーマラン効果」を懸念する労組側の声には、「国際競争力を喪失した産業は国際分業に委ねることにして、不自然な形で国内に温存し、将来に禍根を残すようなことがあってはならない」と訴えた。規制の強化や産業の温存では、問題は解決しない、というスタンスを重ねて強調した。

このやりとりは三月幹事会に報告され、出席幹事から「構造不況業種から生じる余剰労働力を吸収する力は、第三次産業といえども、それほど大きくない」との興味深い意見が示された。当時は産業構造の転換による雇用の受け皿について、漠然ながら、第三次産業に期待をかけていた向きもあった。「七六年度の小売・卸売業・飲食業の従業者は約九三〇万人。入れ替えもあつて、毎年、必要な補充人員は四六万人ぐらい。これに規模を拡張しようとする新求人数を加えると三業種での毎年度の求人数は九〇万〜九五万人に。七六年度の中卒から大卒までの（新規の）就業者は九四万七〇〇〇人。つまり、三業種の求人数は毎年の新規労働力の吸収で十分、賄える」という意見だ。こうした考え方を踏まえて、雇用の受け皿をめぐる議論は試行錯誤する。

四月幹事会では、雇用吸収に向けた賃金抑制論も披露された。さらに「企業が負担する賃金の総量を変えることなく、八人で分け合っていたものを一〇人で分けることになる」（佐々木代表幹事）と、ワークシェアリング

のような提案も見受けられた。

ナショナル・プロジェクト

七八年四月二六日の通常総会で石川副代表幹事が問題提起した『産業構造の転換と雇用問題について』は、二つのことを主張している。

一つは、「雇用の受け皿はやはり第三次産業」ということだった。とはいえ、加工貿易国として生きていく日本で第三次産業の比重が「一方的に高まるような産業構造は考え難い」として、「第三次産業の基盤をなす製造業部門の高度化が不可欠」だとした。

もう一つは、政府主導のナショナル・プロジェクトの推進を望んだ点だ。ナショナル・プロジェクトの一つが先端技術の育成で、「米国などの先進工業国で宇宙開発関連、原子力、航空機、コンピュータなどが先端技術産業になっていることなどを考えるとき、わが国においても積極的な政策展開によって、フロンティアを切り拓いていくことが今こそ必要である」と説明した。

さらに、「これからの国家基盤の強化という観点から、エネルギー関連、社会開発関連、海洋開発関連などの分野で政策的に戦略産業を育成し、これをテコに産業構造の高度化および雇用機会の創設を図ることが重要である」として、先端技術産業の育成で雇用の吸収を図る、という結論を下した。

八つの先端産業

構造転換の最大の問題である雇用の移動について、当初、経済同友会が考えていたと見られるのが、既存の産業内での「レベルアップ」だった。七七年の年頭見解『わが国経済の安定基盤の構築』では、不況下にある企業が設備と雇用の過剰感を払拭できない状態にあり、これを打開するには、金融面などから、スクラップ・アンド・ビルドにインセンティブを与えるような支援が必要な上、政府にも省エネ・省力化技術に対する助成を要請した。これがうまくいけば、新たな設備投資で高付加価値化が進み、雇用拡大も可能になる、という流れができる。それに加えて新産業の育成が必要、という展開であった。しかし、経済同友会が提言する政策は、次第に新産業を見つけよう、という方向に比重を高めていく。

七八年度の産業構造問題PT（石川六郎委員長）は、一月に『先端産業に関するアンケート調査』を実施し、会員の意見を募りながら先端産業の具体像に迫った。

調査結果によると、先端産業の性格として、「高度の技術集約度を持つていること（回答の三八％）」「国際競争力が強いこと（同一九％）」「社会環境施設の整備を促進すること（同一三％）」「経済的安定保障の確保に資すること（同一二％）」等が挙げられた。

具体的な先端産業としては、エンジニアリング、コンピュータ、原子力、都市開発、情報、バイオケミカル、海洋開発、宇宙・航空機が上位を占め、専門委員会は、この八産業の望ましい発展方向を探り、具体的な育成策の検討に入ることになった。

七八年度事業報告では、先端産業に関する研究は「通産省、経団連などで行われているが、同友会としてはこ

れからの産業構造を規定する最大の要因である『国民のニーズ』と当該先端産業とのかかわりに重点を置き、この面から育成策を検討しようとするものである」と、独自の観点を示している。

七九年に入ると、検討の具体的な成果が出てくる。一月幹事会で石川委員長は、上記の八つの産業を推進する際の課題として、「科学技術立国の確立」「社会開発の促進」「資源・エネルギー問題の克服」の三つを提示し、具体的にどんな問題があるのかを探っていく手法を提案した。

例えば、「科学技術立国」の観点では、欧米で保護主義も台頭する中、経済的摩擦を未然に回避する取り組みが必要だとする。航空宇宙、原子力、エンジンリングなどでは、国際共同開発などの推進で、摩擦回避と巨大開発費の分担、リスク分散の実現を呼びかけている。技術の開発体制に関しては、産官学の有機的な連携を求め、特に電電公社、防衛庁、宇宙開発事業団の取り組みが大きな鍵を握る、とした。

産業構造の転換に際して、ワークシェアリング論も飛び出した経済同友会が選択した道は、先端産業の育成だった。雇用の確保には活力ある経済社会の発展が何よりも必要であり、前向きな対応として、どのような産業を伸ばすかという、経済同友会ならではの結論に到達したのであった。

七九年一月二日に発表された報告書『二一世紀への産業構造ビジョンを求めて―八つの先端産業を手掛かりに』（石川六郎産業構造問題PT委員長）では、先の三つの課題の中で「資源・エネルギー問題の克服」として、海洋開発、中でも海洋牧場などの海洋生物資源開発、バイオ産業での食糧関連技術の開発に触れている。太陽光、深層地熱、海洋、風力、バイオマスなどのローカル・エネルギー開発、原子力、石炭、天然ガスの利用技術向上も訴えた。

ここで忘れてならないのは、「これらの課題は国の政策の枠組みの中で対応していかなければならない」としながら、「安易に公共部門が中心となって対応することになれば、その肥大化を招き、経済社会の活力減退につながるおそれがある。今後の課題解決に当たっては、『民間の活力を生かす枠組み』をいかに設定するかが検討されなければならない」と明確に指摘した点だった。

なお、八産業は、八二年八月三日発表の『二十一世紀への産業構造ビジョンを求めて(Ⅱ)——先端技術の自主開発体制の確立』(石川六郎産業構造問題PT委員長)で、新機能素子、レーザー光線、ロボット、ファインセラミックなどの新素材を加え、一二に拡大された。

第四次、第五次産業

もちろん、雇用の受け皿と日本経済のすべてを「八つの産業」だけに託したわけではない。七九年年頭見解『新たな社会のダイナミズムの追求』(小島慶三政策審議会委員長)では、第二次産業の育成と同時に第四次に知識・情報産業など、第五次に文化・健康産業などをカテゴリーとする新産業分野を設定し、産業構造の転換を図るように提案している。通商産業省の『産業構造の長期ビジョン・(昭和)五三年度版』も参考にして、第三次産業の軸は金融・通信産業になり、「これらサービス分野で三〇〇万人強の雇用増大が見込まれる。第二次産業の重要性は変わらず、産業ロボットや新規合成化学、プラントなどを中心に集約化、高付加価値化が進む。そこで生み出された付加価値の上に、第四、五次産業の新分野が芽生える」(小島委員長)といった展開を期待している。

次節でも触れるが、この時点になると、日本の産業構造の転換問題は、国際的な観点からも一段と対応を求められるようになってきた。年頭見解に関する審議を行った七九年一月幹事会で小島委員長は、「内外の不均衡をどう切り抜けるか難しい山場に差し掛かっている。この難局を乗り越えるには、社会全体としての柔軟なダイナミズムが必要だ」として、ダイナミズムを進めるには「産業構造の転換」「技術革新の推進」「労働力の流動化」の三つが必要だと指摘している。

五 財政再建と歳出削減

七八年七月一七日に採択されたボン・サミット宣言で、日本と西独は成長率の積み上げを、米国はインフレ抑制によるドルの価値維持を要請された。日本を内需拡大に向かわせ、輸出ドライブも抑えようという狙いだ。

七六年以降続いた輸出の活況で、七七年度に経常黒字は空前の一四〇億ドルに達した。日・EC間でも貿易摩擦が過熱するなど、海外から黒字減らしを求める声が高まっていた。

七七年一〇月二一日の定例記者会見で佐々木代表幹事は、黒字減らしに「政策的な輸入増しかない」と、石油の備蓄推進、食糧の繰り上げ輸入などを促した。一月二五日に幹事全員を対象に実施された「年頭見解作成に関する意識調査」では、約七〇%もの企業が、円高で経営に打撃を受けている、と回答している。

七八年三月幹事会で、佐々木代表幹事は「一年で円が一ドル〓二九〇円から二四〇円になったが、それでも黒

字は増えた。力で輸出を抑える、一番嫌な方法も考えないといけない」と、輸出規制にも踏み込んだ発言をしている。

一方で、国内景況は今ひとつ盛り上がりならず、七十七年度の実質経済成長率は、当初見込みの六・七％に対して五・四％にとどまる。景気対策に加え、福祉・文教などの経常経費の不足を補うため、赤字国債の発行に踏み切ったこともあり、国債依存度は大蔵省が上限として堅持していた三〇％の壁をあっさり突破、三四％に達した。さらに、巨額の貿易黒字を背景に円高が進み、七八年八月には一ドル＝一八〇円に迫る水準となり、中小企業を中心に日本経済が大きな打撃を受ける展開になった。

円高傾向がすでに鮮明になっていた七八年頭見解『日本経済再生への企業の役割』（青木郁朗政策審議会委員）では、対外不均衡の拡大は国際的な要請に応じた経済運営がなおざりになった結果だと分析した。円高を外圧とみるのではなく、国内物価への反映や、国内産業の転換を促進する機会として前向きに捉えるべきと、後年の速水優代表幹事に見られるような円高積極評価論も展開している。

景気が健全化か

ともあれ、分厚い雲が覆いかぶさるような景況に関して、経済界の対応は複雑だった。七六年一二月二四日に福田赳夫内閣が発足するのを前に、佐々木代表幹事は会見で「七十七年度の赤字国債の発行額を七六年度並み以下に」と注文した。一方の土光経団連会長は、「相当額の赤字国債を」と発行に前向きで、経済界内で意見が割れた。

税制改正に関する検討が行われた七七年九月幹事会では、青木郁朗政策審議会委員長が「景気を優先して国債

を増発するのやむを得ないか、それとも財政再建健全化を優先して増税策を実施するか、その場合は何で増税するか」と問題提起する。

開陳された意見も様々であった。「国債依存度の三〇%超えはやむを得ない」「徹底的にムダを省く必要があり、増税は、その後で考えるべき」「増税が避けられない。所得増税しなければならぬが政治的に難しい。最終的には一般消費税だ」。

結局、九月二八日に発表された政策審議会の『昭和五三年度税制改正に関する意見』では中期的な財政再建を求め、そのために何らかの形で消費税導入を求める、といった「中距離砲」にとどめ、足元の政策判断には踏み込んでいない。

健保・食管・国鉄に照準

景気か、財政再建か、経済同友会の方向性が見えてきたのが、七八年二月一五日発表の『大平新内閣の予算編成に対するわれらの意見』（小島慶三政策審議会委員長）であった。

「いつまでも大量国債に依存した財政運営を続ければ、健全な財政感覚を麻痺させるとともに、近い将来にインフレの種になる」と注意喚起した上で、見直すべき歳出の中心に「健保」「食管」「国鉄」を指摘した。「つとに改革が叫ばれながら、なんら実効ある措置がとられぬまま毎年赤字を拡大させつつある現状であって、この点深憂に耐えない」。

具体的には、①乱診乱療の是正、②早急な消費者米価引き上げ、③国鉄は一部を民間移管、地域分割の可能性

を検討——を提唱した。

さらに、一兆三〇〇億円に上る公社・公団などの特殊法人への助成金が財政硬直化の要因になっており、行財政効率化の要請が高まっているにもかかわらず、累年増加の傾向にある、と批判した。その上で、予算支出を伴う法律の再点検と、「ゼロベース予算」「サンセット法」の考え方の導入を求めた。

経済同友会は、このうちの食管を含む農業問題に関する懇談会を七八年一〇月に発足させた。一〇月幹事会でも農業に関する討議が行われ、「石油ショック後の日本経済の大きな転換期にもかかわらず、日本の農業はその埒外にあり、依然として政策は零細農家保護の域から一步も出ていない」などの意見が出た。佐々木代表幹事も「農業を今あらためて取り上げるべき時期である」との発言をしている。経済同友会は、佐々木農業政策委員長時代の六〇年四月に『日本農業に対する見解』を、六四年二月には河野一之委員長が『農業近代化への提言』を、六七年一二月には水上達三農業問題委員長が『当面の米価対策と食管制度改善への提言』を発表、国民経済の観点で、他の経済団体に先駆けて農業問題を取り上げてきた。この伝統が今後、さらに強まることになる。

七九年に、経済同友会は農産物問題PTを、経団連は農政問題懇談会を発足させた。興味深いのは、共に狙いの一つが、安い食料品を安定的に供給することにあった点である。低成長下では大幅な賃上げが望めず、国際的に割高な日本の食料品価格を引き下げることでも実質賃金を確保したいという事情が、経営側にあったとも見られる。

ちなみに、七九年には官庁のカラ出張や公費無駄遣い問題などが浮上、世の中も、経済団体も、政府に向ける目が厳しさを増した。七八年九月、自民党税制調査会から税制改正の意見を求められた経済同友会は、財政再建、

健全化の面から考えれば、一般消費税を導入すること自体はやむを得ないとしたが、公務員の不祥事の連発に、経済界の消費税導入ムードもしぼんだ。

七九年九月一日の経済同友会の懇談会に招かれた大蔵省幹部は「来年度は財政再建に本格的に取り組む年で、再建には何らかの国民負担増をお願いしないと」と発言したが、経済同友会は一〇月一日に自民党税制調査会に提出した意見具申『昭和五五年度税制改正に関する意見』（安藤太郎税制委員長）で、一般消費税導入の前提となる財政再建に向け、まずは、八〇年度の国債発行額を一兆円以上削減するよう要求した。財政削減が十分に行われていないことに不満をにじませている。

財政再建と歳出削減という難問について、解決の糸口はないか。同年一二月幹事会で、「産業懇談会では、財政再建には行政改革の必要性を強く主張する意見が多かった。単に歳出を減らすというだけでなく、公社・公団などは経済全体を非効率化しているという捉え方からの検討も必要であろう」との発言があった。

否応なしに世間の目は、このような方向に向き出す。その結果として時代が登場させたのが、後の項でも触れる国民的な行革運動だった。

六 手探りのインフレ対策

七〇年代の世界経済を揺るがす大きなテーマになったインフレの進行について、七七年一〇月二日にインフ

レーション問題委員会（山中宏委員長）が発表した『中間報告』では、その状況、特徴を四期に分けて、平易に解説している。

▽一期（七二年八月～七三年九月の第一次石油危機発生時）
平均消費者物価上昇率は一六・二％、平均卸売物価上昇率は二〇・三％。主因は過剰流動性と輸入物価急騰。世界的な原材料への需要増大で国際商品市況も大幅上昇。

▽二期（七三年一〇月～七四年二月）
平均消費者物価上昇率一三・四％、平均卸売物価上昇率二三・六％。石油危機と、それに伴う狂乱物価の時期。石油価格が四倍の値上がりで、各製品に跳ね返る。

▽三期（七四年三月～七五年初め）
七四年春の賃上げ率は平均三三・三％。一方で、インフレ冷却に総需要管理政策を長期実施、七五年六月の卸売物価上昇率は二・二％まで沈静化。

▽四期（七五年夏～）
石油危機後の輸入原材料価格や賃金上昇圧力も調整へ。市場での健全な競争条件が回復傾向。だが、七六年度の平均消費者物価上昇率は九・四％。一方の卸売物価は落ち着きを示すが、（値上げの自制など）企業の赤字の上に成立している状況で問題を残している。

賃金がコスト・プッシュ

この中で経済界が問題にしてきたのが、賃金だった。石油危機をはさんで企業の収益状況が悪化してきた中でも賃金は上昇を続け、経営圧迫要因になり続けたからだ。

七八年一〇月五日に行われた経済同友会と全日本金属産業労働組合協議会（金属労協）幹部との懇談で、経済

同友会側は、第一次石油危機の以前と比べ、雇用者所得は八割アップしているのに対し、企業収益は二割ダウンし、企業の賃金支払い能力は限界にきている、と主張している。一〇月幹事会でも、「七七年度は公共企業体等労働委員会が安易な賃上げをしたため、中小企業などに悪影響が出た」などの意見が開陳された。

まだまだ気を抜けないインフレ問題について、先の中間報告は、①大量の国債発行に伴うインフレ懸念、②スタグフレーションの再燃、③需給ギャップの調整遅れでボトル・ネットク・インフレ——の三種のインフレ発生の懸念を指摘した。特に②について、賃金面からのコスト・プッシュに加え、石油価格の断続的な上昇を予想、インフレ圧力は引き続き強いと分析した。

その上で、「現代社会ではインフレは経済問題であると同時に、極めて政治的な問題でもあり、今後のインフレに備えて、政府・労働・企業の三者でインフレ抑制について何らかの合意形成ができないものか」と、労組を含む協議機関の創設を提唱した。

七八年一月八日に行われた経済同友会東西懇談会では、関西経済同友会が「インフレが再燃するようなことがあれば、減量経営に徹した企業の努力が無駄になる」と訴えている。

第二次石油危機勃発

賃金とともにスタグフレーション再燃の引き金の一つとして掲げられた石油価格をめぐる情勢はどうか。

七八年七月二八日発表のエネルギ政策懇談会（山田敬三郎委員長）の提言『一九八〇年代のエネルギ多様化のために』では、第一次石油危機後、世界経済が不況に陥ったことで、需給は緩和しているが、エネルギー危

機の基本的な構造は変化していない、と判断している。「国際政治の動向とそれに絡む不安定な中東情勢の中で、石油がいついかなる紛争に巻き込まれるか分からないことは、誰しもが認めるところだ」という。

七七年の政府の総合エネルギー調査会の予測では、日本の石油への依存度は八五年には最大限の努力をしても六五%、努力を怠れば七二%以上になる、と警告している。石油に代わるエネルギーとして、提言は原子力・一般炭・液化ガスの存在を指摘し、特に原発に関しては電源立地と地域振興の結び付きが必要な点を強調している。また、新エネルギーを民間が開発する際の支援に一兆円の基金設立を呼びかけた。

「石油がいついかなる紛争に巻き込まれるか分からない」との懸念が現実になったのが、七九年二月のイラン革命後の第二次石油危機の勃発だった。革命でイラン原油の輸出が激減すると、原油のスポット価格が上昇、産出国側は六月のOPEC総会で原油価格を約五割引き上げ、一二月OPECのカラカス総会では「価格を決めず」という異例の決定を下したのであった。

加えて、状況を複雑にしたのが、七九年三月二六日のエジプト・イスラエルの平和条約調印である。エジプトの単独講和でアラブ内に大きな亀裂が入り、石油供給問題にも影響を及ぼした。

イラン革命勃発後、まだ間もない七九年三月幹事会に提出された『当面の物価問題に対するわれわれの見解』案をめぐる審議で、山中インフレーション問題委員長は、イラン情勢などもインフレ激化の要因、と注意喚起した。卸売物価は商品市況の高騰などを受け、すでに七八年末から上昇に転じていたが、イラン革命などで一段と進むことを警戒した。

卸売物価の上昇は山中委員長の懸念通りに加速した。同年五月一七日の経済四団体長との懇談で、政府側は卸

売物価の趨勢が「消費者物価に波及したら大変。便乗値上げが懸念されるので協力を」と呼びかけたが、第一次石油危機時を知る経済界側は、「値上げしないよう求めるのは逆効果。便乗すれば企業は自分の首をしめることになる」と説明した。

七九年六月幹事会では、東京サミットを控えて五月一七、一八日に行われた米CEDとのプレサミットの討議内容も報告された。第二次石油危機を踏まえてのエネルギー問題では、サミット参加国が石油の買い付けに十分に注意し、価格をつり上げることがないよう協力すべきであることが確認され、米CEDはジミー・カーター大統領に、経済同友会は大平首相にそれぞれ直接説明し、本番のサミットでも周知するよう要請している。

物価上昇と闘う

「価格を決めず」という七九年一二月のカラカス総会以降も、石油価格の上昇は国内外最大の懸案になり、翌八〇年二月の国内卸売物価の上昇率は二一・四％に達した。八〇年三月幹事会で佐々木代表幹事は、「四月から電力・ガスの大幅値上げも認められる方向で、物価動向が心配だ。石油の大幅値上げの影響は世界的なものといえる」と指摘した。実際、米国は七九年末に公定歩合を年一二％にまで引き上げ、一方で賃金上昇から物価上昇に至る悪循環を断ち切る政策を進めた。

ただ、第二次石油危機には「安心材料」もあつた。三月幹事会で渡辺省吾政策審議会委員長は「国内景気そのものは悪くない」と発言した。山田敬三郎副代表幹事は「石油の需給は全般的に大分、ゆるんでいる」「世界的に買い急がない傾向にあり、互いがじっくり構えていこうという状況だ」などと発言、第一次の教訓もあつて、

必要以上の動揺が見られない点を指摘している。

こうした情勢下、八〇年四月二五日の経済同友会通常総会で打ち出した佐々木代表幹事の所見のタイトルは、『八〇年代—インフレとの闘いと企業の決意』で、企業と市民の両方に「激」を飛ばした。企業には、財政・金融政策に大きく依存することなく、過去に「のびきった」経営体質の改善を要請した。市民には、「産業界の努力に比べ、民生用のエネルギー節約は今一步。デパート、ホテルなどのエネルギー使用もほとんど節約の跡が見られない」と批判した。

もちろん、財政・金融も出動しなかったわけではない。八〇年二月に公定歩合は一%上がって年七・二五%になり、高金利時代が到来した。これに先の山田副代表幹事が言う「業界の対応」もあり、「夏にかけてが正念場」と言われた物価との闘いにも峠が見えてきた。卸売物価の上昇率は四月の二四%以降、横ばいになった。消費者物価上昇率は九月に八・九%、一〇月に六・八%と、こちらも沈静の兆しを見せた。

『八〇年代のインフレに対処するために』の案を審議した八〇年十一月幹事会で、山中宏インフレーション問題委員長が、第二次石油危機の総括をしている。論点の柱は、次の通りだ。「政府・日銀のインフレ対策が機動的で適切だった」「各経済主体が第一次の経験、教訓を活かし適切に対応した」「第一次石油ショック時は三〇%を超す賃上げだったが、民間労組の良識もあり、今回は六%台で、生産性の上昇で大体カバーでき、賃金、物価の悪循環を回避する行動がとれた」「消費者も落ち着いた消費姿勢を見せた」「日本経済のファンダメンタルズの良好さを背景に円高になり、物価沈静に好影響を与えた」。

特に目立ったのは、次の点だ。第一次石油危機後にインフレ対策としてとられたのが「需要管理」政策だった

のに対し、今回は経済界の中でも、設備投資の活発化を継続しながら生産性向上を図ることでインフレを断ち切る「供給管理型」対策が注目された。一月二一日発表の意見書の中でも、供給管理型対策の重要性を強調、その実現に向けて、労使協調による生産性向上、国による投資減税を提唱している。

七 一九八〇年代を描く

七五年以来、経済同友会を支えてきた佐々木代表幹事は、七九年春に迎える二期四年終了を控え、「しかるべき人がいたら」との条件付きで辞意をもらした。自身の年齢が直接の理由で、関係者も候補者探しを進めたが、なかなか適任者が見つからない。そのうちに「なぜ二期で辞めなくてはいけないのか」との意見が強まり、結局、七九年二月二七日の役員選考委員会で三選が内定、四月二六日の通常総会で決定した。

「佐々木支持」の背景について、新聞報道では「同友会は地盤沈下といわれながら、木川田時代の巨人体制から、地味ではあっても、合議による勉強会スタイルを定着させた佐々木路線への、根強い支持があった」と分析している。

経済同友会の方向性

佐々木代表幹事は、年頭見解に関する検討を行った七九年一月幹事会で、次のような発言をしている。「この

見解は、同友会として今年、何に取り組もうとしているか、必ずしも明確でない。オイルショック後の五年間の苦しさから、どうやら水面上に出て、ようやく将来を考える余裕を持てるようになったという状況を反映していることによると思う。ここで腰を据えて問題を把握し、検討していく時期に来ており、今年はそういう意味の勉強をしなければならない。

この発言を受けて、翌二月幹事会では「新年度の本会事業計画作成」に当たって、幹事各位の意見を求めるための討議用資料として、「経済同友会新たな発展のために」(案)が提出された。八〇年代を前に、経済同友会の意義、特色、今後の基本的方向を整理するのが目的であった。

意義については、「時代を先見し、討議し、情報交換する場になっている」「他の経済団体と異なり、経営者が個人資格で参加し、所属企業、業界の立場を離れて自由に意見を述べられる」ことを指摘した。これに関連して、「真に国民経済的視点に立った発言が可能」「利害調整をする必要がないので理念や考え方をぶつけ合うことが可能」を特色として述べている。

今後の方向では、「積極討議で相互の情報交換の場にする」「経営者の意見・ニーズの多様性を開示し、満たすための経営者集団にする」「実証的研究をベースに積極的に討議する能力を持つ」などを挙げた。

このような方向性を実現するには、組織などの機能の見直しも必要で、山下静一専務理事から、今後検討可能な具体的な方策として、①幹事会運営がプログラムの多さもあって弾力性を欠くきらいがあるので改善したい、②委員会の見解などの審議では、無理に統一見解をまとめることなく、米CEDに倣って、有力な反対意見は付帯意見として併記する方法はないか——などが提示された。

佐々木代表幹事は、「会員各位の意見を引き出す場や機会をできるだけ多く持ちたい。現在、確かに幹事は古いメンバーが増える傾向にあるが、最近若いメンバーが産業懇談会に入り、積極的に活動してもらっている」と発言した。このような経緯で、八月幹事会では産業懇談会を七から八グループに増やすことを了承した。さらに八〇年七月には、事務局スタッフの育成強化と調査研究の推進を目的に経済研究所を設けた。

組織の若返り図る

経済同友会がこの時点で主体的に見直しの姿勢を示した背景には、八〇年代を前に、という時代観とともに、言葉は悪いが「老友会」とも揶揄された組織の問題もあつた。

八〇年七月幹事会で山下専務理事は次のように報告した。「本日現在の会員総数は九一三名だが、内外から若返りを促す意見がある。平均年齢は六五・七歳である。次の世代に活躍される方々をぜひ入会させていただきたく、協力をお願いしたい」。

その後、佐々木代表幹事は八一、八三年にも代表の留任を求められる。結局、それを受け入れ、八五年四月に石原俊次期代表幹事に引き継ぐまで、代表幹事を実に一〇年間務めることになるのだが、その間にも懸案の組織の若返りには積極的に取り組んでいく。

八一年三月幹事会で、佐々木代表幹事は、「三月の役員選考委員会では、副代表幹事については定員を増やして若いメンバーも入れるようにした方がよいとの意見だった」と発案した。また、幹事については「幹事若返り」提案を紹介、「幹事が徐々に高齢化してきており、一定年齢（七〇歳）に達した方は勇退し、新しいメン

バーと交替してはどうかという提案だが、年齢だけで退任を求めろのはいかなものかとも考えられる」「意見を活かして、できるだけ若いメンバーに活発な活動をいただくように努めたい」と説明している。

このうち、副代表幹事の増員については幹事会で了承、定款で「五名以内」とした副代表幹事の定数を「八名以内」に変更、現行の五名を留任の上、新たに石原俊、牛尾治朗両幹事が副代表幹事に就任することになった。

減量経営の是非

八〇年代を意識した経済同友会の「組織論」を紹介したが、経済同友会は「八〇年代の企業経営」についても研究を重ねた。

まず、七八年六月一六日発表の経営方策審議会（河野典夫委員長）の『新しい企業像を求めて―企業経営者意識に関するアンケート調査』で、一つの方向性が示された。経営者は今後一〇年について、比較的、楽観的な見通しを持っていることが分かったのだ。七〇年代の半ば以降、国際的な経済構造は変わり、企業の経営体質も改善を迫られているが、調査からは、第一次石油危機の経験も踏まえて、政府に頼らず自己責任で対応していく気がうかがわれた。

経営者の自信はどこから生まれたのか。七八年の円相場は乱高下を演じながら、一〇月二六日にはついに円が一ドル＝一八〇円を超える展開になったが、企業の九月中間決算の集計を見ると、戦後初の「減収増益」を記録した。石油危機後、多くの日本企業が取り組んできた、減量経営が実を結び始めたという「兆し」にも見える。

このような方向性や兆しを入念に吟味して、八〇年代の経営戦略に結び付けようと、経営方策審議会の下に設

置されていた「企業体質向上問題」「国際化問題」「雇用新秩序問題」の三小委員会は検討を重ねた。

七八年九月一四日発表の国際化問題小委員会（小島慶三委員長）の提言『これからの国際化のあり方―平衡の思想と共存の理論に立って』、十一月一七日発表の雇用新秩序問題小委員会（藤井暉久委員長）の提言『新しい雇用秩序のあり方』に続き、七九年三月二二日発表の企業体質向上問題小委員会（佐々木恭太郎委員長）の提言『企業活力の再生を目指して』は、先の経営者アンケートとは対照的に、楽観的な内容とはいえない。

七九年二月幹事会での事前審議では、佐々木委員長が、決算の減収増益は「含み資産、含み益をはき出している面もあり、実態と（評価が）乖離している所もある」とクギを刺している。さらに提言では、「ヒトの減量は雇用不安を拡大し、モノやカネの減量は景気回復を遅らせ、企業には設備の陳腐化を招き、国際競争力を弱体化することになりかねない」と否定的だ。

これらの課題に対応するには、「進出」と「撤退」を組み込んだ戦略経営の推進、自主技術開発の強化、といった「王道」の戦略をとるよう提唱している。

七九年四月幹事会でも、減量経営の問題点が指摘された。七八年六月のアンケートで、各企業が減量経営に取り組む際の経営の方向性を定量化してグラフにした結果、「効率性」「向上性」「安全性」の側面では改善しているが、「創造性」「参加性」「柔軟性」「協調性」では、むしろ停滞・後退していることが判明した。

経営方策審議会の藤井暉久雇用新秩序問題小委員長からも七九年一〇月幹事会に『今後の雇用のあり方をめぐって』という資料が配布され、これを基に藤井委員長は、高度成長期は良好だった労使関係も、減量経営の実施や円高による不況で変化していると指摘した。

減量経営の優れた部分を引き出しながら、問題点を克服するという観点から、八〇年二月幹事会で山下専務理事は、会員所属企業一〇社に実施した石油危機後の経営努力に関するアンケート調査について、「各委員会が提言する際、企業の減量経営、省エネ対策のことがよく論じられるが、（企業が実際どう行動したか）具体的な裏付けが必要と考えた。各社の取り組みを具体的に記述しているので（提言などに）活用してほしい」と報告した。データに基づいて、提言を作り込んでいくという、「勉強する同友会」らしい手法であった。

一四〇〇社アンケート

現実に八〇年に入ると、経済同友会の新時代の経営戦略に関する研究は一段と加速していく。まずは、東京証券取引所上場一四〇〇社を対象に実施したアンケート調査や、ユニークな戦略、組織を採用している一〇社のケース・スタディなどを踏まえて検討され、八〇年六月二〇日に発表された提言『一九八〇年代の企業経営―環境、戦略、組織の相互関連について』（藤崎章経営方策審議会委員長）に触れる。

この調査の特徴は、「第一次石油危機以降、現在まで」の実績と「今後五年程度」の目標を聞いている点だ。例えば、実績では、「総資産の縮小」「従業員の減少」「借入依存度の低下」など減量経営を意識した施策をとってきた企業が多いが、今後の目標では、それを活かしながらも、「一人当たり売上高・付加価値」「増益率」などを重視し、高付加価値化による成長を指向している。事業の多角化については、「従来とは関係がない将来性のある新分野への進出」を目指す声が増えている。

六月幹事会で藤崎委員長は、「わが国企業は石油危機に際して現場レベルから企業を挙げて徹底的に効率経営

を推進してきた。これが欧米より高い生産性の向上につながった原因だろう。減量経営期の経験は、八〇年代の『生き残りゲーム』の中で、日本企業に大きな蓄積と、その活用のチャンスをもたらしている」と説明している。

多面型人間と長期充電型人間

この時期にされた報告で、八〇年代を意識したサラリーマンの新活用術に触れたものが二つある。

一つは、社会開発委員会（勝本信之助委員長）が八一年三月二三日に発表した『日本型成熟社会の構築をめざして―モーレッツ型から多面型へ』である。企業は社内だけでなく、地域社会や家庭までを含めた社員の多面的活動を評価すべきで、中高年層の社員には「研究休暇」も必要だという。高度成長期に珍重された「モーレッツ型」社員ではなく、新時代に合わせた人材が必要になってきた表れだ。勝本委員長は三月幹事会で、「八〇年代の社会変化の方向を探り、企業とのかかわり合い、企業の役割を探索した」「今後は豊かな人間性や、ゆとりを持った、しかも活力あふれる成熟社会を目指す」と説明する。

一方、「グループ八〇」（諸井虔研究部会委員長）が八二年三月二九日に発表した報告書『個人と企業の新たな関わり合いを求めて―三〇代からの発言』では、今後、求められるのは「長期充電型人間」だという。三〇歳代のサラリーマンに企業家精神を植え付ける試みを提唱、具体的には企業間の従業員スワップや世代別プロジェクト・チームの結成、土・日曜を活用した他企業への勤務などを挙げている。

「政策」から「戦略」へ

新時代への企業の対応を包括的にまとめた提言が、八一年四月一七日発表の経営方策審議会の提言『一九八〇年代の企業経営』だ。「産業政策重視の時代から企業戦略優先の時代へ」という副題が衝撃的で、藤崎章経営方策審議会委員長が後日、在日米国商工会議所で講演し、大きな注目を集めた。提言の概要は、日本企業はすでに主体的に課題に対応してきており、八〇年代の課題にも産業レベルでの取り組みより、個別企業の戦略展開が重要になっている、というものだ。

現代からすれば、至極当然の主張だが、なぜ衝撃的だったのか。戦後の日本経済の成長を支えた大きな要因で、官民協調の象徴でもある産業政策を、経済同友会が「捨て去った」と受け取る向きがあったのだ。

なお、常任委員会に提出した当初の副題は「産業政策から企業戦略の時代へ」だったが、「産業政策重視の時代から」に変更された。四月幹事会で藤崎委員長は、政府は、企業が自由な戦略展開をできるような環境を整備することなどが重要な役割であるという認識を持っていたため副題を変更したと説明している。産業政策は必要か、どこまでが産業政策か、をめぐっては、以降、貿易摩擦まったただ中の日米間などでも激しい議論が展開されることになる。

初の『企業白書』

八二年一二月幹事会で山中宏経済情勢調査会委員長は、「『経済白書』をはじめ各省庁から出される白書に加え、民間でも日経連では『賃金白書』を、日本生産性本部では『生産性白書』を毎年発行して、それぞれの団体の特

徴を示すものになっている。本会では経営者の立場から企業の現状分析を行うとともに、今後の経営課題を総合的に捉えた調査報告と展望をまとめることにした」と報告した。

それが、一二月一七日発表の経済同友会初の『企業白書―日本企業の課題と新たな挑戦』である。今後望まれる経営者像を描くとともに、国際社会の中で日本企業が果たすべき役割を模索した内容で、同年八月に会員を対象に実施したアンケートなどをベースにしている。

この中で、望ましい経営者のタイプとして、人的関係を重視した「バランス型」や、創造的戦略立案を重視する「テクノクラート型」よりも、新しい戦略と組織を提示する「変革のリーダーシップ型」を志向している。

「リーダーシップ型」とは、①明確なビジョンを持つこと、②日本の今後の指針にも通じるグランド・ストラテジーを提案できること、③新たな経営戦略を提示できること、④企業の中に新たな組織価値を持ち込むことができること――を要件にしている。

また、八〇年代の日本企業の国際的な役割としては、単に欧米企業に追随すればよいという姿勢はもはや許されず、世界の中のリーダー企業の一員として活動すべきと強調した。この視点から、「新たな挑戦」という題がつけられた。

企業内ベンチャー

翌八三年一月一八日発表の第二回企業白書のタイトルは、『ベンチャー型経営による成長戦略』だ。情報・通信、新素材、バイオ・テクノロジーなどで次々と新技術が生まれていることを捉えた。

当時の状況を、企業白書をまとめた山中宏経済情勢調査会委員長は、『経済同友』八三年一二月号で、「一八世紀の産業革命、現在の大型技術の多くが開発された一九四〇年頃の第二の波に続いて、第三の波と呼べるもの」と位置づけた。その上で、白書では、この成長のチャンスに市場（ニーズ）、技術（シーズ）、組織（オーガニゼーション）の結合が必要と主張、新技術や発想を成果に結び付ける仕組みづくりの重要性を指摘している。その技術はどう獲得するのか。現在進行中の技術革新は業種の垣根を越えて進展しつつあることから、企業が自社内の経営資源だけで対応できない場合に、「外部資源活用型」の成長を図る道を示した。

一方で、企業内に自律的な組織を設けて対応する「企業内ベンチャー制度」の導入も推奨している。企業内で新しい実験を行い、実験を通して失敗と成功を選り分けていくことで、企業内に「学習のシステム」を作り出せる、としている。企業内ベンチャー制度で若い活力を最大限に活用しながら、こうした進化論的なアプローチをとっていくことが必要になっている、という分析である。

なお、ベンチャーというと、小規模で研究開発型の企業、冒険型企業をイメージすることが多いが、ここでもベンチャーは、①創業者の理念が企業風土として深く定着している、②研究開発型企業である、③経営組織が小回りの利く高い機動性を持つ——といった要件を備えていることを想定している。特に①に関しては、創業時の精神の回復を目指して企業カルチャーを再興する運動にもなる、と提案する。

この第二回企業白書の作成を機に、経済同友会は日本生産性本部と共催で八四年一〇月末に、山中委員長を团长とする訪米ベンチャー企業調査団を派遣した。

脱成熟化への課題

企業白書はさらに進化していく。八四年一月一六日発表の第三回企業白書『脱成熟化への転換能力』（山中宏経済情勢調査会委員長）は、明確な提言を含む内容になった。当時の経済の状況を、「成熟化のスピードを速めている」と判断、素材産業では需要が長期低迷、加工組み立て産業では貿易摩擦の激化、小売業ではモノ離れ傾向がみられる、という。

一方で、第二回企業白書でも触れたバイオなどの新技術は浸透してきており、経済が脱成熟化を図ることは可能だが、それには、①米国などと比べ遅れが見られる基礎研究の拡充、②R&D（研究開発）複合体を形成するため国・大学・企業間の縦割りの枠組みの打破、③先端産業への転換に伴う技術情報の提供——が課題になっていると指摘する。

また、脱成熟化を実現するには、経営戦略にも課題がある。企業内部で技術者を育成するシステムには、人材の外部調達に際してマイナス面があること、事業構造の組み替えに際して、買収という形が一般的でないということにはデメリットがあることなど、当時の企業社会の中では、多少言いにくい部分にも言及している。その上で、「欧米トップ企業も日本企業をライバルと見なし始めており、今後は独自に日本型マネジメントを開発していく必要に迫られている」と判断している。

白書作成に当たっては、同年七月八月に上場企業一四〇〇社の経営者を対象にアンケート調査も実施し、その結果も紹介している。回答の中で「今後五年間に重視する戦略」の上位五つは、①新製品開発体制の強化、②新規市場への進出、③既存市場のシェアアップ、④選択経営、⑤資産の効率アップ——の順であった。

新技術と労働問題

このころ、新たな技術が進展するのに併せて、労働問題がクローズアップされていた。八三年二月一八日発表の社会開発委員会（勝本信之助委員長）の報告書『ME化の新段階をめざして―日本型成熟社会におけるマイクロエレクトロニクスの役割』では、産業ロボットなどの普及に伴い、生産性は向上するが、余剰人員を配置転換させる必要や、熟練技術が不要になる、といった問題も起き、ワークシェアリング的な発想も必要になってくる、と指摘している。

報告書は、事前に実施された企業実態調査『企業におけるマイクロエレクトロニクス導入の実態と経営者の意識』がベースになっており、それによると、四割強の企業が、全体の作業量の軽減や配置転換で余剰人員を吸収しているという。ほとんどの企業は、まだ在職従業員の削減には至っていないが、一七％の企業が新規採用の抑制、六％が臨時従業員の削減などを実施しているという。

八四年一〇月一九日に発表された労使関係PT（成田浩委員長）の『ME化の積極的推進と労使関係―中間労働市場』の提案』では、議論を一步進めて、技術革新が進む過程では、中高年を中心とした余剰人員の発生と、エレクトロニクス系などの新しい人材の需要が同時に起きることを指摘した。つまり、労働市場に局所的な余剰と不足が並行して発生する懸念がある、という。

それを外部の労働市場の利用と、企業内部といった従来の二市場だけでは処理しきれないとして、短期雇用が可能な外部の人材を提供する「中間労働」市場の創造を提案している。このためには、時代に即した人材仲介組

織の登場や、職業安定法などの改正または運用の見直しが必要としている。

さらに、情報化の進展が職場や企業社会に与える影響を懸念する声も上がった。八四年六月幹事会では、諸井慶経営方策審議会委員長が『一九九〇年代の企業経営』についての内容説明の際に、「情報化によりヒューマニティが失われることがないように企業が考えていかなければならない。情報化を進める中で人間性を阻害していないか、逆に人間性をどう尊重しているかを自己評価していかなければならない」と指摘している。

八 国民運動「行政改革」

八〇年一月一七日、経済同友会の産業懇談会新春合同例会に招かれた宇野宗佑行政管理庁長官は、次のように説明した。

「行政改革（行革）では、人員削減を大幅に行わなければならず、今日の不況下では困難だ。現在は徐々に役職を削減して将来の人員削減に資する方向だ」「特殊法人の役員構成は官庁出身が六、民間出身が四で、同比率にしたい。民間活力を生かし、経営原理を持ち込む、という法人設立の初心にかえる」。

宇野長官は、経済四団体にも、この官民比率の見直しと、一一一ある特殊法人の整理・統合を提案し、協力を要請している。

当時、政権が考える「精いっぱい行革」と見ることも可能だが、すぐに、もっと大きなスケールで行革の

ムーブメントが発生した。

八一年三月一六日、鈴木首相の下、「臨調」が首相官邸で初会合を開き、正式に発足した。会長には「ミスター合理化」、さらに後に「行革の鬼」と呼ばれることになる土光敏夫前経団連会長が就任した。高度成長時代に肥大化した行政全般を見直し、簡素で効率的な行政をつくり上げるのが最終目標であった。鈴木首相は土光会長に対して、「国・地方を通ずる行政制度および行政運営の基本的な改革案を提出されるようお願いする」「昭和五七年（一九八二）度予算の編成に向けて、当面の要請に応える具体的改革案を夏までに提出願いたい」と諮問した。これを受け、臨調は行革に本格的に取り組む前に、大蔵省の中期財政展望に示された財源不足二兆七七〇億円を埋めるための財政再建策を検討する第一次答申の検討に入った。

行革推進五人委員会

鈴木首相にとって、行政改革は内閣の最重要課題で、政治生命をかけて達成したいという政権の大テーマだった。「民間活力で経済成長を。それには行革を」と訴えてきた経済界にも、大きなチャンスになった。行革の取り組みに対しては、国民を巻き込んだ大きな運動が起こらなければ、地方などからは景気停滞を長引かせるものとして「行革デフレ」論も台頭しかねない状況だったからだ。

土光臨調を全面的に応援するため、八一年二月一三日、経済五団体の長（佐々木代表幹事、稲山嘉寛経団連会長、永野重雄日本商工会議所会頭、大槻文平日経連会長、日向方斉関西経済連合会会長）による「行革推進五人委員会」（五人委）が結成された。委員会は臨調発足当日に、「増税なき財政再建」「地方行政の合理化」「官業の見

直し」「首相の決断」「経済界の協力」の五項目を軸とした声明を発表した。

臨調には、歳出削減を検討する第一特別部会（亀井正夫部会長）、行政の合理化を検討する第二特別部会（加藤寛部会長）が設置された。部会の検討が進むのと併行して、五人委も提言を繰り返す。四月には、財政再建法制定による補助金の一括削減、公務員の新規採用抑制とベア凍結など八項目の対策を臨調側に提出した。五月には、『行財政改革と昭和五七年度予算編成についての意見』を発表した。

民間主導の社会の実現を

当然ながら、経済同友会内でも行革に関する徹底した議論が行われた。それが結実したのが、八一年四月二四日の通常総会で示した見解『民間主導型社会の実現に向けて』（牛尾治朗副代表幹事）である。

自由で創意に満ちた活力ある民間主導型社会を実現するには、あれもこれも国家に要求する従来の惰性に終止符を打ち、自立・自助の精神に立ち返ろう、と呼びかける。また、政府が肥大化したのは、こうした国民ニーズのほか、法律・許認可の増大があるからで、そこにメスを入れ、小さな政府を実現することを提案した。

この見解で特筆すべきは、行革を「単に肥大化した行政を整理・縮小するといった技術論にとどまるものではなく、戦後三〇余年の中央・地方を通ずる行政を根本から見直し、二一世紀に向けての新しい経済・社会の枠組みの下に、その理念とあるべき姿を追求するもの」と捉えた点である。

行革や規制改革は、二一世紀に入っても経済同友会の活動の大きな柱であり続けるが、大きな理念と方向性は、八一年時点の見解に、ある程度、集約されている。

増税なき財政再建

八一年七月一〇日に、臨調第一次答申が提出された。この答申にはあらかじめ「増税なき財政再建」を進めるためのもの、という性格が付与されていた。というのも、土光会長が臨調発足前に、首相に「第一次答申を受けて政府は増税なしの予算編成を進めてほしい」と迫り、首相が了承した、という経緯があるからだった。

土光会長は既定路線どおり、「増税なき財政再建」を抜本的な行政改革の突破口と位置づけ、①省庁ごとに生活保護費などを除き、補助金の一割削減、②国家公務員の定員を五年で5%削減、③専売公社、電電公社は民営化検討、国鉄は改善計画の早期実施、④財政再建中は四〇人学級を停止——などを第一次答申に盛り込んだ。

佐々木代表幹事らの五人委も同日、「答申の断行を強く要望する」を発表した。政府は八月二五日、答申内容をほぼ盛り込んだ『行財政改革に関する当面の基本方針』（行革大綱）と、その実行に必要な法改正を含んだ行革特例法案を臨時国会に提出することを閣議決定した。

同年九月二四日からの国会は、行革臨時国会と呼ばれ、行革特例法案に「福祉、教育の切り捨てだ」と社・共が反対、中道各党が基本は賛成、という構図の中、論戦が展開され、十一月二七日に法案は成立した。

この間も臨調の検討は進む。九月からは行政組織、国と地方の機能分担、特殊法人など、行革本来の課題が扱われた。

盛り上がる応援団

臨調本体で多くの財界人が活躍し、それを支える応援団の五人委の意気も上がり、メディアの表現を借りれば「財界にカラスが鳴かない日はあっても、ギョウカクと叫ばない日はない」ほど、ムードは高潮に達した。

八二年二月二四日に経団連会館で行われた五人委の一日臨調「増税なき行財政改革の実現を期す」には、約四〇〇名が参加した。

この中で中曽根康弘行政管理庁長官は「臨調には自民党等に影響されない純粋な手あかのつかない答申を期待したい。このため、党から行政改革案は出すべきでないと考え。行革は今においてほかにない。できなければ政府・自民党の責任であり、国民の指弾を受ける」と、臨調の独立性を「保障」した。

土光会長は、「第一次答申のすべてが筋を通して実現されたわけではないが、これで行革にかける熱意と政府への期待が失われたわけではない」と発言した。佐々木代表幹事は「厳しい環境でぜい肉を落としてきた民間に比べ、肥大化の弊害が目立つ。このままなら、高負担で民間の活力は低下、自由主義の健全な発展も阻害される。行革の象徴的課題である国鉄、食管、健保のいわゆる三Kの抜本的改革を是非とも断行すべきだ」と注文した。

この日の一日臨調は、八四年度に赤字国債発行をゼロにするという政府の基本方針の堅持、バラマキ福祉見直しなどを求めた決議を採択した。

五人委以外の土光臨調応援団も出現した。八二年五月六日には、「行革推進全国フォーラム」が結成された。行革に対する政府、国会議員の動きを監視し、安易な増税に反対する、といった目標を掲げ、同月二九日に福岡市でシンポジウムを開催したのをはじめ、松本市、秋田市、本庄市、室蘭市で一日臨調を開催した。

目玉は国鉄改革

臨調は八二年に入って、まず二月一〇日に第二次答申を提出した。許認可事務の整理合理化を図った内容だが、首相から提出を急がされるといふ時間的制約もあり、一万件もの事項から二四項目の廃止や規制緩和を提言するにとどまった。ただ、この答申の検討過程で、データ通信の自由化をめぐって、「自由化」の通商産業省と「規制派」の郵政省の対立が表面化する。

これに対し、七月三〇日に提出された第三次（基本）答申は、中曽根行政管理庁長官が「重要事項を盛り込んだ骨太な答申」と位置づける、いわば正念場の提言になった。

最大の目玉は国鉄改革であった。新規採用の停止など一一項目の緊急措置の実施を求める一方、五年以内に全国七ブロック程度の分割の実施、当面は特殊会社でも将来は民営化するように提案した。

ここで、当時の国鉄の状況をおさらいする。八一年度の赤字は一兆八五九億円、累積赤字は七兆五八六九億円に達した。貨物の落ち込みなどが経営不振の原因だが、労使対立なども目立ち、士気の低下も指摘されていた。

国鉄は八一年五月二二日、「最後のチャンス」といわれる経営改善計画をスタート、約四一万人の職員を三五万人に削減、赤字ローカル線の廃止などで、八六年度以降の早期に収支均衡を図ることを目指した。しかし、戦中・戦後の大量採用組の退職金支給問題、トラックとの競合による輸送量のさらなる減少などの難問を克服する力にも乏しく、結局、「自力」から、臨調という「他力」に将来を託す構えになっていった。

答申は、電電公社も五年以内に再編成、専売公社も将来民営化を打ち出した。世間の衝撃度からしても、政府・自民党には「国鉄ができれば行革の使命は達成されたようなもの」と、後年、小泉純一郎首相による郵政改

革が進められた際と似たムードが広がっていた。

どう改革を進めるか。方法論として臨調が提案したのが、国鉄再建監理委員会を設け、そこで分割策や長期債務の解決策などを検討・実行させる手法であった。

これに対して、五人委は八二年八月二日、再度、行革推進の集い「改めて行政改革の断行を求む」を開催し、臨調を支え、基本答申の実行を政府・国会に求めた。会議には宮田義二（金属労協議長）も参加し、「我々としても行革を断行するよう働きかけていきたい」と労組側も行革推進を支持する姿勢を強調した。

こうして世論が後押しする中で、八三年五月一三日、再建監理委員会の設置を定めた国鉄再建推進法が成立した。

反行革ムードに反論

国鉄改革などを推進する臨調の活動に関しては、厳しい経済情勢もあって、反発ムードも漂っていた。経済同友会ではすでに八一年四月幹事会で行革に関して、次のような意見が披露されている。

「行革は財界に痛みが少ない。痛むのは役人であったり、福祉である、という考えがあるが、誤っている。経済界としても痛みを覚悟で効率性の高い政府を目指す、ということを強調したい」「補助金には国民生活向け、低生産性の部門向け、大企業向けがあるが、前の二つが圧倒的に大きい。行革を国民運動にしようとするれば、セルフサービス、セルフヘルプを強調しないとイケない」。

一方、八二年の年頭見解『二つの政策革新としなやかな成長を求めて』（牛尾治朗政策審議会委員長）では、

「行革デフレ論、行政改革と景気政策の矛盾論、弱者切り捨て行革論といった反行革ムードがみられる」と指摘した。

しかし、「今回の行政改革を明治維新による近代化、戦後改革による民主化に続く歴史的事業として受け止め、その実施を目指すべきものと考ええる」と反論した。「各分野の摩擦を恐れてその改革が不徹底なものに終わるならば、長期的にはわが国の経済体質を弱体化させることになりかねない。むしろ、一時的な困難に耐え、大胆な改革を行うことこそが、次の繁栄を約束するものと確信する」と結論づけている。

一方で、経済同友会自身が行革との兼ね合いで悩んだこともあった。経済情勢調査会（山中宏委員長）の『日本経済の現状と対策——とくに下半期の情勢分析を中心に』案を審議した八二年九月幹事会では、景気対策として投資減税などを提案することに関して、「微妙な受け取り方をされ、産業界は行革や財政再建より景気対策を優先した、あるいは投資減税は産業界エゴといった疑心暗鬼を生じる懸念がある」といった意見が出た。山中委員長も、「本会が行革より景気を優先したと受け取られては困る」と強い拒否感を示している。

翌八三年の年頭見解『世界国家への自覚と行動』案（牛尾治朗政策審議会委員長）を事前に審議した八二年一二月の幹事会でも、行革と景気、成長の問題が再びポイントになり、「いろいろな議論の対立があるが、どう考えるか主導性がほしい。例えば、三%成長か五%成長か、行革か景気か、保護か開放か、などについて明確な意見を出すべきだ」と迫る幹事もいた。

このような意見も踏まえ、年頭見解では、「民間企業の参加、民間資金の比重増大を図っていくことが望ましく、そのための制度面での改善を求めたい。こうした方向への行政、政策の転換は、現在、国を挙げて進めてい

る行政改革の基本方針にも沿うものであり、その実現を強く望む」として、あくまで行革の断行を主張する経済同友会のスタンスに変化がないことを表明している。

五人委では、行革に関する主要テーマを各団体が分担して研究・提言などをするシステムを作っていた。経済同友会の分担は情報公開で、八二年一月一九日に意見書『情報公開制度に伴う企業情報について―臨時行政調査会に対する意見』を発表し、臨調に提出した。日本では行政指導や許認可などをめぐり、膨大な企業情報が政府側に提出される。中には商品の原価といった情報も含まれており、これらが公開されると企業の存亡にかかわる、と注意を促している。この中には、情報公開制度が浸透している米国で制度が「乱用」されている実態なども指摘している。

総決算の最終答申

臨調は、設置期限一日前の八三年三月一四日に最終答申（第五次答申）を提出した。主な提言内容は次の通りだ。

一、行政組織Ⅱ簡素・効率的な機構を強調。第三次で提示した行管庁と総理府人事局の統合による総合管理庁構想の実現を。外務・文部など八省には大がかりな再編案を提示。

一、現業・特殊法人等Ⅱ「官業は民業を補完する」を前提に、定額郵便貯金の商品性の見直し。国有林事業は縮小。

一、国と地方の関係および地方行政Ⅱ国のブロック機関など計九八五カ所を廃止。出先機関の職員数を五年で

七%削減。

一、補助金等＝総額を厳しく抑制。事業の終期設定、スクラップ・アンド・ビルドの原則徹底。

当初案では、補助金削減に「三兆円」という数字が入っていたのが、「総額を厳しく抑制」という抽象的な表現にとどまり、八省の再編案も各省の根回し後に折り合った内容になるなど、政治や行政が介入した痕跡も見られる答申となった。

特に、補助金の削減をめぐっては、八三年二月一五日に五人委が提出した『臨時行政調査会最終答申への期待―基本的考え方』の中でも、「これまでの（臨調内の）部会報告等を見る限り不十分なので、具体的な目標などを最終答申では明確に示してほしい」と要請したが、結局、実らなかった。

政府は答申をベースに、同年五月に関連法案の提出時期などを盛り込んだ行革大綱を決定。九月からの臨時国会に総務庁設置法案などの行革法案を提出、成立させた。

こうして三月に解散した臨調の後の行革の推進と監視の機関として、七月一日には「臨時行政改革推進審議会（行革審）」が発足、会長には臨調の土光敏夫会長が就任した。行革審は早速八月に、国家公務員給与の引き上げを求めた人事院勧告を「抑制」するよう訴えた緊急提言を発表、活動を本格化した。国鉄関連では、六月一〇日に国鉄再建監理委員会が発足、亀井正夫会長の下、八月に一律運賃の見直しなど、臨調答申の「分割・民営化」を前提にした体質改善策を首相に提出した。

なお、五人委に関しては、八三年四月幹事会で山下専務理事が「臨調解散後も引き続き存続し、今後は国鉄再建についての検討と意見の取りまとめを行う。臨調答申は国鉄を七ブロックに分割・民営化しよう提言してい

るので、五人委としては各団体の地方組織が協力して問題の検討と分割・民営化の条件作りに取り組んでもらうよう要請している。本会としても各地経済同友会に協力を依頼することにした」と、雇用問題なども想定して説明している。

五合目に達した行革

八四年に入ると、行革運動は「種まきの時期」から「収穫の時期」に入ってくる。臨調第三次答申が契機となり、七月に総務庁が発足した。特別国会では、専売改革五法案が成立、日本たばこ産業（ＪＴ）の発足が決まった。積み残しになった電電公社の民営化を実現するための電電改革三法案も一月二〇日に成立した。

継続活動していくことになった五人委は、こうした流れを支え、応援し続けた。八四年六月二二日には「行財政改革推進の集い」を開催、健保・年金・電電などの行革関連法案の早期成立を訴えた。さらには、八五年度予算で一般歳出全体を前年度より削減する「トータル・マイナス・シーリング」の実施を求めた。中曽根内閣は行財政改革を標榜し続けたが、政財界の一部からは公共事業の増額などを求める声も強まった。このような動きに五人委はクギを刺し、明確に「中曽根首相の熱意を支持する」と表明している。

一方、臨調を後継した行革審が取り組んだのが、国と地方の問題だ。八四年九月から小委員会を設置して検討を始め、一二月には、国が自治体に義務付けている許認可手続きと、行政機関・職員の設置基準の整理合理化を首相に提言した。さらに、臨調答申の内容の「進捗度」も公表した。八割以上達成が「実施」、五割程度が「推進中」、二割以下が「今後の課題」と区分、「実施」は専売公社改革など三四〇項目、「推進中」が補助金問題な

ど七六〇項目、「課題」が国鉄分割・民営化など二五〇項目となり、「ほぼ五合目に達している」との認識を示した。

内需拡大で税収増を

五人委がトータル・マイナス・シーリングを求めたことでも分かるが、行革は五合目に達していても、財政再建は見通しがつかない状況にあった。八四年四月二五日開催の通常総会で意見を述べた石川六郎副代表幹事は、「八四年度末の特例国債残高が五三兆円を超え、赤字国債依存から脱却できるめどがつかない」と指摘した。その上で、「歳出、歳入面の努力もさることながら、財政再建の最も基本的な方途は、経済の活性化により税収増を図ることではないか」と提案した。財政政策の拡大はできない。金融政策の余地も限られている。それなら「乏しい財源をいかに有効に活用し、民間活力の發揮に結び付け、内需の振興を図るかという視点が重視されるべきだ。最も効果があり、かつ実現可能性が高いと考えられるのは、整備が遅れている社会資本の建設をはじめとする公共的分野への先端技術活用を含めた民間活力の導入である」と訴えた。

日米貿易摩擦の改善に向けて、内需拡大を訴えた「国際協調のための経済構造調整研究会」報告書（前川リポート）が発表されるのは八六年四月のことだが、経済同友会は、二年前の段階で、「財政再建の観点」からも民活主導による内需拡大を主張し続けていた。

もちろん、歳出削減も要請し続ける。八五年年頭見解『二一世紀の国造りに向けて』（牛尾治朗政策審議会委員長）では、「昨今、今後とも増税なき財政再建を続けていくことは困難であるとの議論が広まっているが、企

業経営者の経験と判断からすれば、歳出合理化の余地は依然、極めて大きく、縦割り行政と個別利害の枠を超えた歳出の抜本的削減、および財政投融資の根本的改革などの断行で臨調以来の増税なき財政再建路線を貫くことは可能である」と断言している。

九 国をデザインする同友会

九〇年代以降、経済同友会の内外で規制撤廃・緩和問題を中心に活躍した宮内義彦副代表幹事は、後年、^レ抵抗勢力^レの凄まじさを『経済同友』のインタビューなどで吐露している。臨調も、国鉄改革などでは利害当事者からの大反発を経験しているが、様々な個別分野での規制問題の解決に向けて最も必要なものは忍耐力であるようだ。

八〇年代前半までを扱うこの章でも、経済同友会は農業、土地、年金などの分野に、抵抗を恐れず、果敢にメスを入れている。マクロ的な視野と、個別の規制緩和の推進という両方の観点から、新時代に対応した国のデザインに取りかかろうとしていた。

花盛りの農業提言

先にも触れたように農業問題に関する改革は、経済団体の中でも経済同友会が先駆的な役割を果たしてきた。

八〇年代に入っても秀作の提言が続く。

農産物問題PT（小島慶三委員長）は、八一年二月幹事会に、PTのアドバイザーを務める逸見謙三東京大学教授がまとめた試案『今後の農政のあり方』を提出した。試案では、①従来の米価算定方式では農家に都市勤労者並みの報酬が得られない、②生産費所得補償方式を採用しているが、日本の米価が国際価格とますます乖離している、③政党では社・共が徹底保護派、自民党の大半は現状肯定派、④農協は地域消費組合的色彩が強く、農業生産を本気でやりたい住民の利害を代表していない——などの課題を浮き彫りにしている。

このような課題を把握した上で、八一年六月一九日に発表された『日本農業の活力化のために——コメと米づくりを中心として』は、農業を先進産業にするためのビジョンを示した提言だ。二〇年後に五〇万戸の九ヘクタール規模の集約的経営農家と、三五〇万戸の一〇アール規模の農家を作れば、日本農業の展望が拓けるとした。それを実現するための経営革新・技術革新、制度改革などにも言及した。食管制度改革では、主食とそれ以外のコメの価格を分けて考える二段階制も提唱、米価算定の見直しに触れている。

保護農政からの脱却を訴えるこの提言は、臨調の基本答申や、八二年八月に発表した農政審議会の『八〇年代農政の基本方向の推進について』にも反映された。

また、提言をベースに八二年一月一三日に発表された意見書『これからの農業および農政のあり方』が、臨調に提出された。

八三年六月一七日発表の『日本農業の再発見——生命系の産業複合体に向かって』は、脱・保護農政の姿勢を一歩進めた内容で、コメの耕作に最先端技術を導入することで、生産効率の向上を目指している。さらに水田の役

割として、コメの生産以外に、土壌の浸食防止、洪水の防御、地下水の涵養といった機能を見出し、水田を歴史的遺産と位置づけている。ただし、このような「水田の多様な機能」は、農業規制を打破するための議論よりは、保守的な議論で使われる機会が目立ち、九〇年代のウルグアイ・ラウンドでは、農協や農林水産省が、コメを守るための根拠にしたことも事実である。

八四年九月二日には、意見書『バイオ革新と地域・農村の活路—もう一つの資源を手がかりに』を発表した。農作の心臓部ともいえる種子に的を絞った意見書では、官主導の品種改良を改め、競争原理の導入を提案している。農業の活性化や食糧の安全保障の確保に向けては、生産性が高いコメへ品種改良することが欠かせない、とした。

この後、森林問題懇談会（山崎完委員長）は、八五年二月一五日に提言『二一世紀に架ける緑のニュー・スキーム—日本の森林・林業の総合政策を求めて』を発表し、林業分野にまで踏み込んだ。量重視の木材資源造成型から脱却して林業の自立的経営へと転換することが必要であり、具体的には、林道の整備のほか、消費者が好む製品をどう作るか、といった前提に立った独創的な森林の活用を提案している。

政権も注目する土地政策

先に紹介したように新自由主義推進委員会は、サラリーマンが家を買いやすくなるよう財形貯蓄制度などに言及した。その後、価格が高く、使い勝手も悪い土地問題が良質の住宅の供給を妨げているとの観点から、様々な具体策が提案されるようになる。不十分な土地政策が、国民生活を支えるストックの形成と、ひいては海外から

も求められている内需拡大の大きな障害になっている、と判断された。

まず、七七年八月一九日に社会開発委員会（中田乙一委員長）が発表した提言『新しい地域社会の建設を目指して』は、急激な人口・産業の大都市集中の過程で、過密・過疎、公害問題など社会の各分野に歪みが生じているとして、住民や企業、政府間の新たな社会的合意が必要だと主張した。その上で、新たな地域社会を建設していく過程では、全国的な新幹線や高速道路など大規模プロジェクトへの投資は必要以上には急がず、むしろ、住宅の質的改善、絶対的に不足する上下水道など日常生活の基盤になる生活関連社会資本の充実を優先すべきとの判断を示した。

中でも、社会資本ストックになり得る良質な住宅の供給が重要として、大都市圏の中心部では構造的耐用年数の長い中高層共同住宅を標準的住宅にするという意識の徹底が求められる、とした。このような地域では、不燃・耐震構造による中高層住宅以外は認めないという英断的措施を講ずる必要がある、といった提案もあり、当時としては、かなり踏み込んだ内容になっている。

この社会開発委員会は、政策提言作成の基礎資料とするために、全国経済同友会会員約二〇〇〇名を対象にした意識調査を実施し、提言発表の少し前に、報告書『地域社会の建設に関する経営者の意識調査について』（対外発表せず）を取りまとめている。国土利用の基本的な考えとしては、経営者の間には、大都市圏以外への積極的な産業の分散で一定規模の人口を地方に定着させるべき、との考えが目立ったが、実際に事業所を地方に移転する計画や意向がある、とした経営者は一六・七％にとどまる、という興味深いデータも示された。

土地問題への関心は時代を追って、さらに高まっていく。七九年三月幹事会に諮られた七九年度事業計画案で

は「一九八〇年代経済社会の構図」「成長条件変化に伴う経営戦略」「公経済の役割再検討」といったテーマのほか、土地・住宅問題、住民問題などの「社会構造変化への対応」が大きな課題に据えられ、七九年度にはASEAN協力PT、農産物問題PTのほか、土地・住宅問題PT（中田乙一委員長）が新設された。

このチームが八二年一月一九日に発表した意見書『土地・住宅問題の転換期に当たって―民間エネルギーの活用による政策推進』は、野口悠紀雄一橋大学教授の研究成果をベースにしたもので、土地の利用度を向上するには、土地保有者から利用権を提供させる方策が必要だとして、具体的には額面が地価とスライドする「地価インデックス債」などを導入する案を提案している。

この意見書を作成する過程では、「土地供給を円滑化するには、土地の保有コストの適正化が必要で、固定資産税を増やしたらどうか」という提案もあがった。だが、中田乙一委員長は一月幹事会で、「昨今の行政改革での『増税なき財政再建』の方向の中で、増税の提案は適当でない、との意見が多かった」と増税案を見送ったことを説明した。

一方で、都市問題PT（坪井東委員長）は八三年一〇月二二日に意見書『民間活力による都市開発の効果的促進』を発表した。七月に発足したPTで、都市機能の望ましいあり方、社会資本の整備、さらには住環境の改善を検討してきた。

題名の通りに民間活力主導でこのような整備を進めるには、都市計画法や建築基準法の規制緩和が必要として、具体的には、①優良なプロジェクトに対しては用途地域の見直し、②容積率の大幅割り増し、③空中権の活用による複合的重層的土地利用、④借地・借家などの錯綜する権利関係調整のための公的調停機関の設立――

を訴えた。

新築建築物に関する減価償却の大幅割り増し、住宅ローン金利全額の所得控除などで住宅取得の促進も凶ろうとしている。さらに、土地政策をめぐる縦割り行政の弊害を取り除き、都市開発を機動的に進めるための組織として、首相直轄の「都市開発推進会議」の設置を呼びかけた。

意見書の発表を機に、同年一月二四日には、PTと櫻内義雄自民党民間活力導入特別調査会長との意見交換が行われ、櫻内氏は「会議の設置はまったく賛成」として、「国有地等有効活用本部」の設置を決めたことを表明した。土地問題でも経済同友会の検討が、政府・与党を動かすヒントになった表れた。

医療・年金問題で青写真

高齢化の進行に伴う国民医療費の増大にどう対応するか、医療費を最大限、有効活用する策は何か。医療・年金問題PT（安藤太郎委員長）が八二年末から取り組んだのは、こうした課題だった。

厚生省、日本医師会などとも意見交換をしながら検討を重ね、八三年一二月一六日に意見書『新しい医療システムの構築を旨として』を発表した。まず、「今日の医療費増大へ対処するには将来ビジョンに基づいた医療制度の改革が必要」という基本認識に立ち、医療費が増えた要因として、高齢化のほか、医療機関の投資の非効率性などを指摘した。新たな医療システムとしては、地域に溶け込んだホームドクターの役割に期待、さらに彼らをバックアップする存在として、最新技術の医療機器を備えた「センター病院」を挙げている。医療自体も従来の疾病治療中心から、予防中心に変えていくべきとしている。

このような取り組みで、当時の「多くの人は町医者に行くより総合病院に行った方が良い治療を受けられる」と思っている。そのために「三時間待って三分診療」が現状」（安藤委員長）を改善することも目指している。

八五年五月一二日に年金問題PT（安藤太郎委員長）が発表した『人生八〇年時代の年金制度―日本型年金制度をめざして』は、約一年をかけて、経済社会のダイナミズムを損なうことなく日本型年金制度を再構築しよう」と検討した結果の意見書だ。

公的年金は老後の生活費のミニマム部分を保障するのとどめ、企業年金、個人年金と合わせた三本建ての年金制度を提唱した。公的年金の将来の保険料負担も「二〇%以下にとどめるべき」としている。

さらに公的年金について、①年金スライド指標の見直し、②支給開始年齢の引き上げと弾力化、③標準報酬月額の上限調整、④官民格差の是正――などの細目にわたっても注文をつけている。

規制緩和の進め方

八三年三月の臨調最終答申の提出を踏まえ、経済同友会では、行革の基本課題である民間活力を活かした経済・企業運営の新しい仕組みを検討する行革関連調査PTの活動を展開、国民経済研究協会の田中直毅主任研究員を主査とする作業部会を設けた。

この行革関連調査PT（藤崎章委員長）が八四年七月二四日に発表した報告書が『政府規制の緩和についてのわれわれの見解』だ。政府の規制をどう計画的に撤廃・緩和するかの道筋を示した「教科書」のような内容になっている。

まず、現状認識として、「八一年の第二次臨時行政調査会の発足に伴い、財政再建を中心とした行政改革の路線が定着しつつあり、二一世紀を展望した経済構造への適応が模索されつつある」と評価する一方で、これに比して「政府規制の緩和問題への取り組みは遅れている」と判断した。

遅れの理由として、①官庁と業界の結び付き、②国会の動きに行政が過度に振り回されている、③国民も責任を過度に行政機関に求める風潮がある——と列挙し、特に「業界自身が業界の秩序維持の名の下に限界企業を温存しようとした動きもあった」と経済界の自省を求めている。

その上で、規制緩和に向けての基本スタンスを、経済的規制の撤廃と、社会的規制の合理化に置き、それぞれに原則を示した。

まず、「経済的規制」については、「相当期間を経て、その役割を終えたものは撤廃する（サンセット原則）」「一挙に撤廃できないとき、撤廃に至るまでの規制緩和措置の時刻表を提示する（タイムテーブル原則）」「規制緩和にも踏み出せない場合には、関係当局から国民に対して、その理由を明らかにする（ディスクロージャー原則）」を示した。

「社会的規制」については、「常に実態に即したものであるように、定期的な見直しを行うべき（レビュー原則）」「規制の内容は規制を受ける側に柔軟な選択の余地が残されているような合理的なものでなければならぬ（ラシヨナリティ原則）」「中央・地方を含む複数の機関から膨大な資料の提出を求められることが多く、その整合性を図るべく一覧表形式の表示を行政当局で行うべき（コンシステンシー原則）」とした。

一〇 教育改革に踏み込む

前章でも触れたが、経済同友会が熱心に教育問題に取り組む理由の一つには、企業経営に好影響を与える人材を確保したい、という意味合いがある。それには、「大学教育に何を期待するか、大卒者にどのような役割を期待するか、明確な合意ができていない」という現状を踏まえ、様々な改革に踏み込むことが必要になっていた。

社会の連帯感の回復を

七六年八月に取りまとめた教育問題委員会（堤清二委員長）の報告書『現代社会における連帯感醸成の可能性』は、核家族化の進行や受験競争の激化などを背景に社会的連帯が失われつつある現状を問題視して、連帯を取り戻す鍵を従業員に置いている。

「終身雇用制、企業内組合、手厚い企業内福祉などもあって企業組織内の連帯感は濃密だが、これを開かれた社会的連帯感に高めることがこれからの課題の一つと考える。そのためには従業員に企業組織に対する忠誠だけでなく、一人の市民、消費者の自覚を促すよう意を払うべきだ」と経営者に提案している。

報告書案を審議した七月幹事会では、案の中に戦前に社会的連帯が存在したとする記載があったことについて、「戦前は言論などの自由を欠いた作られた連帯だ。戦後の民主社会になって初めて真の自発的な連帯が生まれた」などの批判が出た。堤委員長自身も「人々の意識や価値観のあり方と深くかかわった問題であり、経済団体がこ

うした問題について決議や提言をすることは、誤解を招く恐れもある。また、これができにくい性格の問題であると考えたので、本案は提言ではなく、委員会が勉強した取りまとめであると理解いただきたい」と幹事に了承を求めている。

多様化への挑戦

七九年一月二四日に教育問題委員会（石井公一郎委員長）が発表した『多様化への挑戦』は、教育の各段階での具体的な改革要望を盛り込んだ、網羅的な内容になっている。

学制に関しては、「六・三・三・四制以外の体系の私立学校を増やす」「中高一体化の公立校を新設」。共通一次試験には、「外国語の種類を増加」「二次の試験科目の減少」。大学には、「教員構成が自校出身者のみに偏らないように」「学長などの人事権強化」。小学校教育には、「低学年での国語の充実」「低学年で英語学習を」と、細かく提案している。

前章で触れたが、経済同友会は六九年に『高次福祉社会のための高等教育制度』を発表、今回同様に学制の見直しなどに言及している。ただ、六九年当時は学園紛争真っ盛りで、時代背景も大きく変化している。共通一次試験などが採用されたことを踏まえ、一〇年後の今回は、「今後、社会が必要とする多様化した人材を育成するために提言をした」（二〇月幹事会で石井委員長）。

指定校制を調査

なお、提言では、企業側にも「多くの学校から人材の採用を」「海外子女としての体験を持つ者および外国の大学を出た者の積極的な受け入れを」といった注文をつけているが、当時の大学生の採用・就職事情はどのようなものだったのか。

七五年九月一九日、教育問題委員会（堤清二委員長）は『企業内就業者の学歴等に関する実態調査―企業は特定の大学を「偏重」しているか』を発表した。永井道雄文部相から「過熱する受験戦争の是正には、大学間格差の事実関係を明らかにする必要がある」との調査協力の依頼を受けたことで、無作為に抽出された東証一部上場企業五二四社を対象に調査を実施した。

調査結果によると、国立大卒の採用が減り、私立大卒が増える傾向を示した。回答企業のうち、約四〇%の企業が大学を指定して求人を実施、二〇%の企業は全員を大学指定で求人していたことも判明した。なぜ指定するのかについては、「過去の実績から安心して採用できる。質の良い人材を推薦してくれる」といった本音が聞かれた。

教育と就職については、企業側からすれば「自分たちが受験戦争をおおっているわけではない」という論理があるが、親も含めた多くの当事者たちはそうは考えていないようだ。このような企業側の採用に関するアンケート結果を受けて、以降の教育提言には、学歴偏重の是正など、具体的な注文が増えていく。さらに進んで、経済同友会のメンバーが就職協定の遵守そのものに関与していくことにもなる。

社員の国語力に不満

教育問題委員会（石井公一郎委員長）が八〇年一月二十九日に発表した提言『国語教育の新たな展開を求めて』は、新聞各紙にも紹介された異色の提言である。提言取りまとめに際しては、同年八月から九月にかけて、幹事所属企業一九二社を対象に「企業における国語に関する意識の実態調査」を行い、調査結果を踏まえてさらに検討した。

調査結果によると、約七割の経営者は、入社一〇年ぐらいまでの社員の文章力に不満を感じている、話す力には約四五％が満足している、という内容であった。教育問題委員会は、「国語教育を見直す時期」と判断して、企業ポリシーとして国語を大切にする気風を育てること、従業員の国語力、特に表現力の自己研鑽にインセンティブを与えるような施策を実施すること、などを提案している。さらに、小学校教育に向けても、漢字教育の見直し、古典の積極的な採用などを提案している。

なお、この調査は翌八一年六月二十九日に開かれた経済同友会と経済教育研究協会共催の「国語教育のあり方についての懇談会」でも報告され、参加した小中高の教諭から、児童・生徒に関しても、「あて字」「的確な表現力に欠けるもの」が多い、との声が上がりに、教育と企業の両現場で国語教育の重要性が問題になっていることも分かった。

経済同友会の企業内教育に関する意見書としては、教育問題委員会（石井公一郎委員長）が八三年七月一五日に発表した『生涯教育の観点からみた企業内教育の新方向』もある。

従来は職業訓練的だった企業内教育に、高齢化や多面的な人材育成の観点から、情操の涵養に資する教育の側

面も加味していこうという趣旨で、具体的には、教育機関の講座・セミナーに参加する際の費用負担や長期研究休暇制度の採用、三〇歳以上の社員に趣味・教養の習得の重要性を認識させる、といった内容になっている。

臨教審の発足

タイトルから想像できるように、経済同友会の教育問題委員会が八二年一月二二日に発表した意見書『行政改革—今後の文教政策に望む』は土光臨調に提出された。

義務教育については、「公立小中の四〇人学級の見直し」「教職員の定数増は自然増・改善増とも認めず」「教科書の近い将来の有償化」、大学については、「国公立大の授業料は教育コストを適正に反映させた水準に」「育英奨学金は拡大・充実」などを訴えた。

意見書発表に際して明らかにされた石井委員長の見解『高等教育の大胆な改革を』では、「限られた国家財政の中で、大学生全体の二割にすぎない国公立大学にのみ優先的に資源を配分することは、著しく公平の原則にもとる」としている。

「国公立大学の授業料を大幅に引き上げ、その代わりに奨学金制度の拡充で学生の負担を軽減する。民間だけでは負担しきれない基礎科学・医学の分野については、私立大学と大学院・研究所などに国費の重点配分を行う。これらと併せて国公立・私立大学とも大学運営における経営と学事の分離を実現し、経営責任を明確にすることによって経費の節減を図る」という考え方である。

行革の観点からの教育関係の経費の節減、経営効率化の議論が進む一方で、八三年には日経連の提言『近年の

校内暴力問題について』が反響を呼んだ。警察庁の調べでは、七九年には八九二件だった校内暴力は、八三年には二〇三五件と急増した。教育現場の荒廃が、社会問題にもなってきた。

経済界で教育に関する検討が進む中、時の中曽根内閣は、八三年六月、行革に続く内政の重要課題として、教育改革に取り組み考えを表明した。その後、私的諮問機関として「文化と教育に関する懇談会」を発足した。

さらに中曽根内閣は、「教育改革七つの構想」を年末の総選挙の際に掲げ、①六・三・三制の改革、②高校入試の改善、偏差値依存の是正、③大学入試の改善、④情操教育、道徳教育の充実——などを提案した。その後、表明されたのが臨時教育審議会（臨教審）の設置だ。八四年八月に首相の諮問機関として二一世紀に向けた教育のあり方を審議する目的で設置法が公布され、九月五日に論議をスタートした。

政府の教育提言の場としては、文部相の諮問機関の中央教育審議会があるが、これに比べ臨教審は、幅広い分野から委員を登用し、行革運動と同様に国民運動にすることを目指した。

臨教審は、①第一部会（二一世紀を展望した教育のあり方Ⅱ戦前・戦後教育の評価、教育理念など）、②第二部会（社会の教育諸機能の活性化Ⅱ学歴偏重の是正、生涯教育など）、③第三部会（初等中等教育の改革Ⅱ学区制の見直し、中高一貫教育など）、④第四部会（高等教育の改革Ⅱ教養課程の見直し、大学間の単位交換など）、⑤第三・四部会合同（六・三・三制、大学入試、教師の質の向上など）——という体制で審議に入った。

臨教審の設置を受け、経済同友会は、教育問題委員会が取りまとめた提言『創造性、多様性、国際性を求めて——経営者からの教育改革提言』を八四年七月二〇日に発表した。大学の個性化を提唱したほか、共通一次試験は国語・数学に限定して年に三、四回実施すること、六・三・三制と六・六制の並立、九月新学期の早期移行など

を主張している。委員会としては、「教育問題は総論の時期は終わった」との基本認識の下、関係者ヒアリングなども重ね、臨教審の設置で教育への社会的関心が高まるこの時期に多くの各論を盛り込んだ提言を行った。

一 日米摩擦の前哨戦

ここで第二次石油危機以降、つまり主に八〇年代に入ってから国内外の経済情勢をおさらいする。危機以降、電機、自動車、一般機械などの加工産業を中心に、省力化、省エネルギーなど生産システムの高度化に向けた投資が活発化した。その結果、生まれた多くの製品は輸出に回った。八一年度の経済白書は八〇年度を「第二次危機を乗り越えた年」と評したが、実質成長率四・五%のうち、主役は外需と設備投資だった。

一方、世界の八〇年の成長率は、米がマイナス〇・二%、英がマイナス二・八%、西独が一・八%であり、日本が突出して高い。その各国市場に日本製品が押し寄せれば、当然ながら貿易摩擦が発生する。

米国では、不況で消費者の節約ムードが高まる中、燃費効率に優れた日本車に人気が集まり、反面でGMなどのビッグ3が販売不振に陥った。八〇年の米国の輸入車販売二四〇万台のうち、実に日本車が三八〇万台を占めていた。日本企業にしてみれば、意図的に輸出ドライブをかけたのではなく、内需が低迷していた上、インフレ退治に米国が進めた高金利政策が円安を呼び、輸出環境に恵まれた、という背景もあった。

しかし、輸入国側の不満は、こうした理屈では収まらない。米国の基幹産業である自動車分野での日本勢の攻

勢に対しては、当然のことながら対日批判が起きる。米国議会などでは、「日本は防衛義務を怠り、その分を産業振興に回している」と、摩擦と安保の二正面作戦も仕掛け始めてきた。八〇年から九〇年代に激しい火花を散らす日米貿易摩擦の幕開けが迫ってきたようだ。

対米自動車輸出規制

八〇年一月二〇日からの日米賢人会議を前に経済同友会の九月幹事会で開陳された日米経済摩擦に関する意見は、当時の問題意識をよく表している。

「日本の法律は、自国産業が他国に比べ弱い場合、競争力がつくまで保護する発想で作られている。米国は、フェアかどうかが判断基準だ。他国の不公平な行動からは守られなければならない、というのが基本だ」「摩擦緩和に向けて賢人会議は各種産業に発言できる立場がない。早期警報を出すオーソリティーを誰も持ち得ない。個々の企業、業界が相手の事情を認識して、問題が出そうな前に自粛していく方法以外にない」。

八一年五月一日、日米政府は、八四年三月まで対米乗用車輸出規制を行うことで合意した。八一年度は一六八万台が上限とされた。この規制の内幕について、経済同友会の六月幹事懇談会で石原俊副代表幹事が「四月初めに来日した米通商代表部の人間が語った日本車を規制する理由の中に、『日本車を規制している間に、米自動車各社を赤字から黒字に転換、黒字の資金を近代化の設備投資に充てざるを得ない』というのがある。そのため、しばらくの間、輸出を規制してほしい、と言う」と分かりやすく説明している。

自動車業界の動きも受けて、八一年一〇月一六日に国際関係委員会（内田勝委員長）は、提言『新しい国際関

係における日本の役割と対応』を発表した。個々の摩擦や貿易不均衡が対日不信につながっていると、輸出側には「節度ある輸出」を、輸入国側には「積極的な産業調整」を要請した。

米側に求めた産業調整については、一〇月幹事会での報告書の事前審議でも議論を呼び、「七月の財界人会議で、ワイル前米商務次官補は『アメリカの産業政策は産業政策がないことである』と発言した。日本側からの教育がさらに必要だ」といった意見もあった。

日本の産業政策を批判

日本の産業政策をめぐることは、さらに日米間で議論が続く。経済同友会では宇宙・航空機など八分野を先端の花形産業候補に据えた提言『二一世紀への産業構造ビジョンを求めて』を産業構造問題PT（石川六郎委員長）が取りまとめ、八二年七月幹事会で審議した。審議では、「国が長期（ビジョン）の方向を示し、民間がこれに従うという図式を強調しすぎると、官民一体システムの強化として海外の警戒心を煽る恐れがある」といった、海外を気遣う意見も出た。

実際、先端技術をめぐる産業政策には、米国側は強い関心を持っていた。八三年四月八日に開催された経済同友会との懇談会で、提携団体の米CEDのフィッツジェラルド副会長（ノーザン・テレコム社長）は、産業政策（ターゲティング・インダストリアル・ポリシー）に関連して、「民主党リベラル派も、もはや、鉄鋼や自動車では手の施しようがないため、今後は先端技術部門を伸ばすことで米国経済を再生したいと考えている」と発言した。日本が強力な産業政策の下、鉄鋼や自動車の輸出を伸ばしてきたように、米国側でも同様の取り組みを考え

ている様子をうかがわせた。

これについて、佐々木代表幹事は四月幹事会で、「フランスは、先端産業発展のために積極的な保護政策をとっているが、仏製品は米国市場で脅威にならないから問題にしない、ということだった。要するに、米国にとって脅威になる者が策を講じることが許せない、という非常に率直な意見を聞いた」と説明した。

ところで、日本の産業政策とは何なのか。米国人に分かるように説明してほしいという米CEDからの要請を受け、国際関係委員会（小島正興委員長）は八三年七月一五日に提言『日本の産業政策について』を発表した。

まず、「産業政策をどう捉えるか」については、①自国の産業構造を維持しようとする後ろ向きのものであるが、技術進歩を促し、経済活性化を進める積極的政策もある、②技術革新が進むと、労働者の再訓練、技術開発に果たす政府の役割はますます大きくなり、政策の必要性は一層高まっている——と説明した。

「企業の立場から、どう見るか」では、①日本の産業政策は直接的でなく、間接的・誘導的政策であり、かつ前向きの政策だと認識している、②企業の自主性の尊重が根幹にある、③政策が成果を上げていると評価されるが、競争力などがあるから成果が上がるのであって、政策自体は緩やかだ、④六〇年代半ばまでは特定産業の育成政策を行ってきたが、その後はそうした政策はとられていない——としている。

さらに、取り組むべき課題として、「日本ではまだ、保護主義的な産業政策が続いているという誤解があるので、これを解くように努める」と、くどいほどに日本の産業政策は企業の国際競争力に直接は寄与していない、昔のような育成を目的にした政策ではない、と強調している。これには、提言案をめぐる七月幹事会の審議で、「相手の誤解を解くのに不十分。六〇年代後半までは（育成的な政策が）あったが、その後はやっていない、と

あつまり述べている」との指摘があったことなどが影響していると見られる。

経済同友会の中で、産業政策という言葉は、八五年の年頭見解『二一世紀の国造りに向けて』でも焦点になる。次世紀に向けて四つの政策の柱を掲げているが、「増税なき財政再建と行政改革の断行」「国際化の第三段階と実効ある自由化」「開かれた政治運営と政策形成」に加えて、「新たな技術革新時代と『新産業政策』」の必要性を提唱している。

新産業政策とは何か。「財政再建下で内需を拡大するため、個人消費、民間投資を中心とする官民挙げての経済活性化政策、および技術革新の推進を柱に合理化のための更新投資、競争力強化のための新規投資の拡大を図るなど、これらを総合した」と定義している。

この用語をめぐっては、見解案を審議した八四年一二月幹事会でも「海外から誤解される恐れもある」ので、新産業政策ではなく別の表現を使う方が適当と思うといった異論が出た。だが、見解の成案の取りまとめに関与した小林陽太郎政策審議会委員長代理は、「あえて、『新産業政策』としたのは、米国での新たな動きに注目したからである。最近、昨年（八三年）来の産業政策論争も一つの引き金になって、米国がとるべき産業政策をめぐる議論が活発になっており、そうした議論の中には単に米国が自らの競争力強化のために何をすべきか、というだけでなく、将来に向かって日米が協力しなければ世界を安定的に発展させていくことはできない、という大きな視点から考えようとする傾向が出てきている。その意味で、日本としても従来の狭い意味の産業政策でなく、日本のおかれた内外の新しい段階における産業政策を確立する必要があると考える」と発言して出席者を説得し、この新語を成案にも盛り込んだ。

小林委員長代理が指摘した米国の動きは、レーガン政権下の産業競争力委員会の活動を指していると見られる。八五年に提出された「ヤング・レポート」は、米国の産業競争力の低下は製造業の競争力低下が原因とし、それを改善するためには、新技術の創造と実用化、その保護が必要だとしている。ほかにも、資本コストの低減、人の資源の開発、通商政策の重視などを謳っていて、技術などの保護は、以降の米国の知的財産権戦略のベースになった。

「パーセプション」をめぐる

もう一つ、日米間で物議を醸し出した「言葉」がある。八二年二月に行われた米CEDとのハワイでの合同会議で発表した『産業戦略と日米関係の将来についての見解』では、「パーセプション (perception)」が何を意味するかが焦点になった。

二月幹事会で佐々木代表幹事が報告した趣旨は次の通りだ。

「米側には、日本企業は米国で自由に活動しているのに、日本で米企業はいろいろな面で制限されている、というのがすべての問題の底流にある」「米国でも『reciprocity (相互主義)』の言葉の内容が固まっているわけではない、ということだった。そもそもGATTの『最恵国待遇』の意味で、前向きな意味合いだったが、米国議会で論議されている相互主義は相手国が不自由を与えるなら、自国でも不自由を与える、という内容だ」「会議中、米側が日本に対する考え方を表現する際、『パーセプション』を多用した。辞書では『知覚』とあるが、現在、米国で使われているのは、日本側から見れば、『一種の思い込み』『偏見』という意味合いだ」。牛尾治朗副

代表幹事も、これを引き継いだ。「経営者ですら、米国の失業は日本の過剰輸出によって生じているという短絡的なパーセプションを持っている。特に、議員はこうしたパーセプションに基づいて、自分の選挙に向けて動く。パーセプションを変えるには、かなりシンボリックなことをやらなければならないといけない」。

「日本が失業を輸出している」という表現を、後年も米側は使い続ける。これが思い込みなのか否かは難しいところだが、八二年に米国の失業率は一〇%を超え、失業者は一二〇〇万人余りを記録、大恐慌以来の規模になったことは事実だ。

一 二 一 レーガノミクスの下で

対日摩擦が本格化してきた背景の大本には、もちろん米国経済の停滞と深刻な失業問題があった。さらに、七九年一二月のソ連のアフガニスタン侵攻、八〇年五月のイランの米大使館人質救出失敗など、「世界の警察官」を自負する米国で、その威信を損なう国際事件も続き、多くの米国人には「夢」が必要だった。それだけに、日本の攻勢には感情的にもなった。そんな時代に「強いアメリカ」の復活を叫んで、八〇年一月四日、大統領選に圧勝、翌八一年一月二一日に政権をスタートさせたのが、ロナルド・レーガン大統領だった。

小さな政府を志向

新大統領の施策の柱は二つ。「経済再建」と、軍事力増強を続けるソ連への「強硬姿勢」であった。まず、八一年二月一八日、レーガン大統領は経済再建計画を議会に提出した。①連邦予算の大幅削減、②大幅減税、③政府権限の縮小、④抑制的な金融政策——が柱だ。いわゆる「小さな政府」を目指したのは、インフレを進行させ、米国経済を長期間停滞させた原因が、連邦政府による際限なき財政支出にある、と判断したためである。

米国ではニューディール政策以降、半世紀も「ケインズ理論」による経済政策が続いてきたが、レーガン大統領は、これとは反対の「サプライサイド・エコノミクス」の採用を試みた。社会福祉政策は国民を過保護にし、労働生産性も低下させてしまったと判断した。

八二年六月一八日に経済同友会で講演した米CEDの前専務理事、アルフレッド・ニール博士の説明が分かりやすい。論点は次の通りである。「レーガノミクスは、大恐慌前、経済を動かしていた企業の力、市場原理に多く依存して、政府介入を減らす、規制を撤廃することを目指している」「三つの信念がある。①連邦政府は肥大化しすぎている、②連邦政府は国民生活を統制しすぎている、③連邦政府よりも民間の方がカネの使い方は生産的である」。

レーガノミクスは、二一世紀に入っても、英国のサッチャーリズムと並んで多くの経済人に影響を与え続けてきた。「民主導の小さな政府」などの主張の多くは、経済同友会の理念にも近い内容だが、大統領が実際にレーガノミクスを展開していくうちに、様々な問題が起きてきた。

大規模な減税プログラム「ケンプ・ロス・プラン」は、経済の急激な回復による税の自然増収と、国防費以外

の大幅な財政支出削減を前提にしていたが、経済は八二年に入っても上向かず、大幅な財政赤字に直面した。

先の米CED元専務理事のニール博士は、レーガノミクスの欠点も指摘している。「政府が大きいか、小さいかを知っている人はおらず、小さくしなければ、と主張することは意味がない」「大企業が市場を支配している現状では、政府と民間は良いパートナーシップ関係を作る方が合理的」「減税で作り出された貯蓄が必ず生産的投資に向かう保証はない。高金利ならなおさらだ。さらに財政赤字は民間の貯蓄の半分を奪ってしまう」「高金利は景気後退をもたらした。ドル高にもなつて輸出産業に打撃を与えた」。

一方で、レーガン大統領のもう一つの政策の柱である対ソ強硬姿勢についても、就任後、積極策がとられた。八一年二月には史上最高の総額二〇八七億ドルにも上る国防予算が計上されたのだ。前任のカーター大統領は「人権外交」で有名だったが、レーガン大統領は、ソ連のアフガニスタン侵攻を受けて、現地の反政府ゲリラ支援、エルサルバドル軍事政権のテコ入れなど、次々と対ソ戦略を進めた。八一年八月八日には、中性子爆弾の製造と備蓄開始を発表した。ソ連が欧州に新型中距離弾道ミサイルSS20を大量配備し、バランス上優位に立ったことなどへの対抗措置で、強い米国を実現するには、欧州の劣勢を挽回する策にも打って出た。

防衛力に一層努力

経済と軍事、という二大政策の推進に当たって、レーガン大統領は、日本にも協力を求めた。大統領初の日米首脳会談が八一年五月七日に行われた。日本側は鈴木善幸首相で、共同声明で両国を「同盟関係」と表現し、「日米役割分担」として、日本は防衛力増強に「一層の努力」をしていく方向性を明確にした。声明としては異

例の「ソ連の脅威」にも触れ、ソ連のアフガニスタン侵攻に「憂慮の念」を示すなど、レーガン大統領の信念に沿った内容になった。

経済団体の中でもこの「役割分担」に敏感だったのが経済同友会だった。八〇年五月幹事会では、「米国の指導層には、日米の国際的役割に非常に大きな不公平があるという考えが強い。国としての総合力は米国優位だが、軍事力は放置すればソ連が優位になる可能性がある。それを避けるには、米国の軍事力の拡充が必要で、日本だけが従来の姿勢のままでは防衛力を維持していくには問題が出てきている。米国からの要求でなく、日本自身の問題にすべきだ」との指摘があった。

もちろん、慎重論もある。八一年年頭見解案をめぐる八〇年一二月幹事会の審議で、渡辺省吾政策審議会委員長は、日本が取り組むべき課題として、「果たし得る軍事的役割には、自ずから限界があり、その持っている経済力、技術力を活用して、しかも日本社会の国際化に努力して、わが国が他国にとり、必要な国になるよう努力していくことが必要だ」と説明した。

これに対し、斎藤英四郎副代表幹事も「防衛問題は非常に重要ではあるが、現状では防衛については西側の一員として欧米の希望通りにするのが困難であるから、国際協力の面でそれを果たしていこう、というのが、政府、民間の現在のスタンスではないだろうか。この素案もその姿勢をとっており、年頭の所見としては妥当ではないだろうか」と意見を述べている。

ただし、佐々木代表幹事の「体温」は、もっと高かったようだ。八〇年四月七日の記者会見では、「防衛を自分でやるという考えを持つ必要がある」と発言している。「一流国として、国際社会で付き合っていくためには、

ある程度まで自ら防衛するという考えが必要だ。防衛力で米国に完全におぶさった形になっていることについては、七一年のニクソン・ショック以来、米国から『日本は一人で歩け』と指摘されている」とも付け加えた。

八〇年の年頭見解『八〇年代・激動の中に新たな対応を求めて』（渡辺省吾政策審議会委員長）にも「危機を孕んだ世界の政治的、経済的混迷状態が続くだけに、国際協調の精神に立った総合的安全保障体制の強化を通じて新秩序を構築することが必要である」と、自主的な防衛力を想定した記述がある。

佐々木代表幹事は記者会見で、米国側の期待は「七一年以来」と発言したが、前節で触れたように、経済面で日米貿易摩擦が発生したことも相まって、防衛力に関する日本への要求は、さらに高まってきた。

八一年四月発表の八一年度事業計画の提案『世界構造の変化と危機対応のための挑戦』では、「米ソ両大国の絶対的力の低下がある」として、世界の政治が不安定化していることに言及している。

その上で、「米国の絶対的優位を維持するために、E.Cと日本は米国に対する協力と補完を要求されるに至っている。経済大国になったわが国は、政治、経済、防衛、技術、教育、発展途上国援助など、実力に応じた多面的な『グローバル・コスト』の負担を自由主義諸国から求められている」と分析した。にもかかわらず、「わが国は未だにこの世界構造の変化を認識せず、『甘えの構造』とも言うべき閉鎖的思考の殻の中に安住している」とし、「このような認識の未熟さを打破し、国家責任を遂行し、『グローバル・コスト』を正當に負担することを提唱すべきである」と結論づけている。

さらに、八四年四月二六日に発表した国際関係委員会（小島正興委員長）の提言『グローバル・マネジメントへの積極的参加』では、単に日米関係だけでなく、日本の経済力に見合った国際的な責任を負うべきという視点

で次のように提案している。「世界のGNPの一割を占めるまでになつたわが国は、世界経済運営の責任を分担し、将来の秩序形成に優先的に努力を傾注する段階にある。わが国はこれまで既存の国際的枠組みへの適応に終始してきたが、今後は国際社会に共通する諸課題を米欧と協力して管理、運営するという『グローバル・マネジメント』の発想に転換して、内外の諸問題の解決に取り組みねばならない」と、日本における今後のスタンスについて述べている。その上で、具体的には、「日本政府は、IMF（国際通貨基金）・GATT（関税・貿易一般協定）体制発足当時にはなかつた諸課題を総合的に対処し得る新しい国際経済秩序を構想し、実施するための国際会議を提唱、主催すべきである。国連が人口、食糧など地球的規模の問題解決に効果的に対処できるようにするために、国連諸機関の活動などを再評価する国際的タスクフォースの設置が求められる」と積極的な対応を訴えた。

財政非常事態宣言

日米首脳会談を乗り切つた鈴木首相は、その後、ピンチを迎える。鈴木政権は臨調が答申した政策の実現には積極的で、経済界もおおむね評価していたが、財政運営では崖っぷちに立たされ、批判的の的になつていた。

八二年三月幹事会で山中宏インフレーション問題委員長が報告した国内経済情勢では、八一年度第三四半期が輸出低迷でマイナス成長になり、不況・貿易摩擦・財政再建の「新トリレンマ」の存在が注目されていること、さらに「八四年度には赤字国債をゼロにする」という目標の達成を先延ばししようという意見が出ていること、などが明らかにされた。さらに、「行革が正念場を迎え、歳出削減を行つているときだけに、補正予算を組んで

国債を増発するという考え方が果たして妥当か議論の分かれるところだ」と判断に苦しんでいる様子にもじませた。

当の鈴木首相はもっと悩んだようだ。そして、八二年九月一六日、歴代内閣では極めて珍しい財政非常事態宣言を、記者会見で行った。国債発行残額は九〇兆円を超え、八二年度も六兆円程度の歳入欠陥が予想される、と表明した。この結果、公約で、土光臨調や経済同友会などの経済団体も堅持を求めてきた「八四年度赤字国債ゼロ」目標の達成について、「厳しいのは事実として認める」と旗を降ろしてしまった。

宣言はなぜ発せられたのか。一言でいえば、政府が現実の景況を上回る成長率を設定した結果、八一年度には三兆円近い歳入欠陥が生じてしまったからだ。円安で石油・電力などの為替差損が拡大して企業収益が減少、所得税も給与の伸び悩みを受けて低調だった。

鈴木内閣の財政運営に危機感を強めた経済同友会は、例年は十一月に開催している「全国経済同友会代表幹事円卓会議」を九月七日に繰り上げて行い、経済情勢の判断と対応策を協議した。

中曽根首相の登場

自民党総裁選挙前というタイミングもあり、鈴木首相には党内からも責任追及の声上がり、ついに退陣に追い込まれた。その後を受け、八二年一月二七日に発足した中曽根内閣は、行政管理庁長官として行革問題に携わった経験などが期待され、政権の重点政策も「臨調の基本方針の最大限尊重」「歳出と歳入の見直し」、そして「日米関係強化」に置かれた。

経済同友会の八三年年頭見解『世界国家への自覚と行動』も、この「日米関係」を強く意識した内容であった。「かつて世界経済の繁栄の享受者であったわが国は、今や世界経済発展の担い手たらねばならない立場に立っている。そうした中で、わが国に対し完全な市場開放が求められている」として、農業・サービス産業を完全自由化する方針の下で市場開放五カ年計画の策定・実施を提案した。

その後、五年で計一二回にも上ったレーガン大統領との「ロン・ヤス会談」の第一回は、首相就任間もない八三年一月一七日だった。訪米した首相は、「日米は運命共同体である」と発言、日本が今後、防衛力強化に努力していく姿勢を衝動的な表現で打ち出した。

その後、レーガン大統領が来日して、東京で会談が開かれるのは同年一月九日だが、この二つの会談の間に、米国側は日本の農産物一三品の残存輸入制限問題をG A T Tの紛争手続きの協議に持ち込んだり、日本電電公社の調達問題などを取り上げたりして、対日攻勢を強めた。

レーガン大統領自身も、貿易摩擦に強い関心を示すパフォーマンスを演じた。六月二日に初会合が開かれた日米諮問委員会の合同委員会に、会議開始後一時間ほどして大統領が参加、「中曽根首相とは個人的関係も含めて理解を深め、日本への期待を大きくしているので、委員会にも大いに期待している」と挨拶、委員として臨席していた小林陽太郎幹事は帰国後の七月幹事会で、「米政府の委員会への力の入れようがうかがえた」と感心した様子だった。

日本側も行動を起こした。八三年三月には市場開放問題の焦点になっていた基準・認証制度などで改善措置を決め、八月から実施した。米大統領の来日が迫ると、九月二七日には経団連が『自由貿易体制の維持・強化に関

する見解と提言』を発表、懸案の牛肉・オレンジの輸入について、期限を切った完全自由化を提言した。

農産物自由化問題については、大統領が一月の来日時に懸念を表明した。さらに、個別経済問題では、円・ドル問題、つまり日本の金融自由化問題が焦点になり、閣僚級の作業班を設置し検討していくこととなった。

だが、当時のマクロ経済を見ると、米国の対日貿易赤字こそ増勢にあったものの、原油の値下がり傾向などもあり、米国の景気は八二年末に底を打ち、八三年四～六月は年率換算九・七%の高成長に急回復した。景況の好転もあり、一月の首脳会談では「懸念」より、ロン・ヤスによる「協力」がクローズアップされた。

具体的には、「世界平和と繁栄のための日米協力」「アジア・太平洋地域への積極的貢献」が謳われ、日本側に防衛面での一層の努力が要請された。

円・ドル委員会

首脳会談でレーガン大統領が要請した金融の自由化問題は、八三年に並行して行われた日米蔵相会談で具体的な詰めが行われ、日本の金融・資本市場の自由化と円の国際化を推進する目的で、日米の特別会合として「日米円・ドル委員会」が設置された。

この日米円・ドル委員会は翌八四年五月に報告書を発表する。同時に発表された大蔵省の『金融の自由化及び円の国際化についての現状と展望』とともに、日本が「金融開国」を宣言したものととして注目を集めた。

この問題には、「円の国際化」と「金利・金融制度の自由化」の二つの柱がある。まず、円の国際化とは、次のような内容である。

貿易決済などの際、まだまだ普及していない円の使い勝手を良くしようというのが、国際化である。米国がそれを望むのは、円が国際化すれば、円に対する需要が高まり、円安に歯止めがかかり、貿易などの際に米国側に価格競争力が生まれる、との論理による。糸口になったのは、欧米にとどまったままのユーロ円で、規制のない現地市場で自由に「ユーロ円」による社債などが発行できれば、円の人気も高まると考えた。そこで、政府は、四月から規制を緩和していった。

これに関連するのが「金利の自由化」だ。海外で自由金利による資金調達が可能になれば、国内への影響は避けられず、法人向けなどの大口向けから自由化を進める方向が確認された。さらに、金融の各業態間の垣根問題も外国銀行に信託部門参入を認めることを突破口にした。

このような動きに、経済同友会はどう対応したのか。八三年度に新設された国際通貨問題懇談会（西川正次郎委員長）は八四年二月一七日に提言『変動相場制の評価と今後の対応』を発表した。変動相場制下でドル高・円安が進展する中、為替の安定化を図りたい、との観点から、金融・資本市場の自由化と円の国際化に前向きに取り組む必要がある、と提言している。また、円の国際化に伴い、貿易の代金決済の円建て化も進み、為替リスクの回避が可能になる、としている。

この提言案を審議した二月幹事会で、速水優幹事は、次のように解説する。円の国際化には三つの側面、①準備通貨としての国際化、②資本取引に使われる面での国際化、③貿易・経常取引に使われる面での国際化——がある。①はすでに国際化していて、②はさらに進められるべきもの、③が最も遅れていると指摘した。さらに、「円が有利であれば、円を使えるような道を拓くことに意味がある。それには、健全な市場に育成するための若

干の措置が必要になるとともに、内外の投資家が自由に参加できるオープン・マーケットでなければならない」と主張している。

一三三 政治献金にメス

八二年八月一八日、公職選挙法改正案が成立、翌八三年夏の参議院選から全国区制が廃止、拘束名簿式比例代表制が導入されることとなった。各政党の総得票に応じて当選者を比例配分する手法で、日本の選挙制度改革としては、一九二五年の普通選挙法、四五年の婦人参政権に次ぐものとして注目された。

経済同友会は、八〇年の年頭見解『八〇年代・激動の中に新たな対応を求めて』を発表した時点で、現行選挙制度の再検討を課題として取り上げ、小選挙区制と比例代表制の併用、参議院全国区制の見直しを指摘している。

カネがかかる全国区制廃止

全国区制はなぜ廃止されたのか。カネがかかる選挙への批判が高まってきたためである。全国区制は有為の人材を幅広く登用できる、という長所はあるが、選挙を重ねるたびに、各種の利益団体の候補者や知名度の高いタレント候補が集まるようになり、当時、「当選するには億単位が必要」と言われるようになった。こうした状況を改善するために、「個人本位」から「政党本位」へと制度の大転換を図った。

一方で多党化時代を迎えて、経済界側も自民党の要望なら何でも応えるということではなく、八一年一〇月末には都市銀行などが自民党から要請された献金一〇億円に応じない、という事態も起きた。当時は郵便貯金をめぐって、郵政省と民間金融機関の対立が激化していたが、都市銀行などは郵政族には献金が回らないよう自民党に要求、問題がこじれて、献金をストップする事態に陥った。

とはいえ、次々と新手で献金を募る政界に経済界が頭を悩ませていたのは事実だ。七五年に政治資金規正法が改正され、寄附に制限が設けられ、政治団体の収支公開なども強化されたが、盲点をついた資金集めが活発に行われた。例えば、先に触れた自民党四〇日抗争のきっかけになった、七九年一〇月七日の総選挙に向けては、「励ます会」が花盛りとなった。政治家のパーティ収入は後援会の収入として届け出るのが通例だが、政治家個人の活動資金として処理すれば闇に葬ることができる、という解釈である。

経済界や国民の間から、政治資金に関する改善と、選挙方式そのものに関する改革という両方の要求が高まるのも自然なことだった。

田中有罪判決を受けて

八二年一月二七日に発足した中曽根政権は、田中角栄元首相の「軍団」の強力な後押しがあり、「田中曽根内閣」とも揶揄された。一方で七六年にロッキード事件で田中元首相が逮捕されて以降、その進退は常に政界の大きな関心事になっていて、八三年二月九日には野党から田中議員辞職勧告決議案も提出されていた。そして、一〇月一二日、ロッキード事件で実際に元首相に有罪判決が出ると、政局は大きく揺れることになった。

有罪判決後、元首相の議員辞職に向けた要求がさらに高まり、中曽根首相が「行革国会」と位置づけた臨時国会も空転した。一〇月二八日に中曽根首相が田中元首相に直談判したが、「ロッキード事件は国際謀略だ」とする田中元首相が辞職を拒否した。問題が解決しないまま、一二月一八日に総選挙が行われ、国民不信の中、自民党が大敗する結果になった。

こうした政局に向けて、経済同友会は、八四年年頭見解『新しい成長と政治改革』で、「田中政治」に代表されるような利益誘導型の政治からの脱却と、衆議院の定数を五一一から四七一に戻す形での「一票の重み」の格差是正を提言した。

年頭見解の作成に当たった牛尾治朗政策審議会委員長は『経済同友』八四年二月号で、「政治が本来の役割を忘れて、行政の細部にまで関与して部分利益を誘導するような現状は改められる必要がある。この点では国民の側にも反省が必要だ」と発言した。さらに定数は正については「行革を進めるために国民に自立・自助、行政にも厳しいことを求めている時に、政治は別ということではダメで、立法府も簡素、効率化しなければならない」と注文をつけている。

一四 途上国との対話

この節では、ASEANや中国をはじめとする当時の途上国と経済同友会との「対話」の歴史を追う。特に対

東南アジアで経済同友会は「東南アジア経営者会議」、のちの「日本・ASEAN経営者会議」を続け、常に交流の中心的な役割を果たしてきた。

この会議が始まったのは、木川田一隆代表幹事時代の七四年だが、当時の状況を振り返ると、日本と東南アジア諸国との関係には問題も多かった。

当時は日本企業の対ASEAN投資の第一次ブーム期（七〇年代前半、第二次は円高を背景とした八〇年代後半）であったが、現地側からの「日本企業のオーバー・プレゼンス」への象徴的な批判として、七四年一月にASEAN諸国を訪問した田中角栄首相が大規模な反日デモに見舞われたことが挙げられる。

日本の開発援助は、量的にこそ拡大傾向にあったが、質的な内容では受け入れ国との間にギャップも生じていた。真の意味での相互信頼関係を確立するには不足する部分が多すぎたようだ。中でも問題になっていたのが、進出企業や在留邦人の振る舞いで、現地側からの批判も多く、軽視できる状況ではなかった。

五団体で投資行動指針

このような状況も踏まえながら、経済同友会など経済四団体と日本貿易会は七三年六月一日、『発展途上国に対する投資行動の指針』を発表した。現地側との摩擦が生じがちな問題を改善するため、五団体の専務理事を中心にした事務局レベルで検討されてきた。経済同友会では対外政策委員会を中心に原案を検討、意見を『指針』に反映させた。

『投資行動の指針』が記した情勢認識は次のような内容だった。

一、各国間の相互依存関係が緊密の度を増し、種々の要請が複雑多岐に絡み、世界の平和維持と民生の安定を求めて、新しい理念の確立が求められている。

一、発展途上国に対する海外投資は、その国の開発・発展と国民福祉の向上に資する形のものとして進められなければならない。企業は受け入れ国の立場に立って、その国の企業活動をめぐる諸条件・慣習等を尊重するとともに、自己責任原則に基づく企業家精神が育ち定着していくのに資するよう、努めることが肝要である。

このような認識の下に、企業の発展途上国向け投資における企業行動のあり方について、共通事項をまとめてガイドライン（指針）とした。指針では、本社や現地会社で実践に努力すべきものとして、「基本的姿勢」「相互信頼を基盤とした事業活動の推進」「雇用、登用の推進」「現地派遣者の選定、権限委譲等」「教育、訓練の推進」「地場産業の育成等」「再投資の促進」「受け入れ国産業との協調」「受け入れ国社会との協調、融和」を要請した。進出先である現地の実態に詳しい経営者が自ら作成した指針だけに、その反省の方向も、きめ細かく現実的な内容で、日本企業の行動のバイブル的存在ともいえる。さらに、指針の内容の実践を推進する機関として、七四年七月一八日に「日本在外企業協会」が設立した。

対外政策委員会が活躍

経済同友会独自の活動も始まった。前章でも触れたように、七〇年七月に、経済同友会は国際提携団体の米CEDと豪CEDAとの間で国際共同提言「東南アジアの開発援助」を取りまとめて発表した。当時、ベトナム

などでの戦争が激化していたが、提言では、東南アジア諸国の安定と発展のために、公的援助に加えて民間部門での経済交流の重要性を強調した。この中で特に経済同友会は、六七年八月に創立されたASEANの役割を重視し、以後、当該諸国の民間経済人との交流を推進することにした。

対外政策委員会（北裏喜一郎委員長）は七三年九月一九日に初の委員会を開き、「海外諸国、特に東南アジア諸国の民間経済人との相互理解と交流を幅広く進めていく必要がある」との観点から、活動の柱を、①東南アジア諸国を中心に広く各国駐日大使との懇談会の開催、②ASEANの民間経済人との交流を促進する方法の検討——に置いた。

その上で、翌七四年三月幹事会で北裏委員長が発議したのが、「東南アジア経営者会議」の開催だった。もちろん、下準備も進んでいた。七三年二月から三月にかけて、事務局ベースの調査団が派遣され、ASEAN五カ国とオーストラリアを訪問した。「相互理解の場」を形成できるかどうかの可能性が現地側に打診され、調査団は帰国後、肯定的な印象を委員会に報告していた。

会議の性格は、①純粹に民間ベースによる日本を含むアジア諸国の経営者を中心としたマルチラテラルなものである、②互恵主義に則り、経営者間に介在する諸問題を自由に討議する「場」とする、③相互の了解の下に永続性のある「場」として定着させ、年一回、各国で開催する、④各国の調和的発展のあり方を粘り強く探求していく、⑤この会議で提起された建設的な諸提言は可能な限り具体化する——という内容だった。

当時、ASEANは政治対話の場であって、地域経済協力を動きだしたのは第一回首脳会議（七六年二月）以後であり、民間レベルの交流の場はほとんどなかった。

実は、こうした経済同友会の動きに対して、外務省から強い懸念が示された。九三年三月に経済同友会の加留博常務理事が執筆した論文『ベトナム戦争後の日本・ASEAN経済界の対話と交流―日本・ASEAN経営者会議の二〇年間の活動』によると、「ASEAN」と参加国を限ることに對して、ASEAN地域連合は認められない、限定することによって近隣諸国の感情を害する恐れがあるなどの理由で、会議を中止するよう、強く要請があったという。

しかし、木川田代表幹事と北裏委員長は、政府と民間とは立場が異なる、ASEANの協力がアジアの安定につながるとして、「ASEAN」という名称は使わずに「東アジア経営者会議」として開催実現に踏み切ったのである。

日本政府が二国間だけでなく地域協力機構としてのASEANとの関係重視に動きだすのは、七七年八月の福田首相の歴訪時に発表した福田ドクトリン（東南アジア外交三原則）以後であった。その意味で、経済同友会の対応は極めて先駆的であったといえる。

東京で初の経営者会議

こうして経済同友会の「第一回東南アジア経営者会議」が七四年六月二四、二五日、東京・帝国ホテルで開かれた。経済同友会からは木川田一隆代表幹事をはじめ菊地庄次郎・村本周三両副代表幹事、北裏喜一郎対外政策委員長ら一五名が出席した。ASEANからはマレーシア中央銀行総裁のイスマイル氏、フィリピンのリサル商業銀行頭取のシシップ氏、シンガポール開発銀行副総裁ダナバラシ氏、タイのビダヤコム社社長のオブ氏の四名

が参加した。

「七〇年代におけるASEAN諸国と日本の世界経済に果たす役割」をメインテーマにしたこの会議では、ASEAN側から次のような様々な意見が出た。

▽合併事業の形態をとった場合、意思決定権は日本の本社にあるのが現実であるが、この点、現地人経営者を意思決定に参加させるよう、改善する必要がある。

▽産業の育成には、先進国との間における資本・知識・経験の移転・交流が重要で、特に経営に関する専門知識の移転が重要である。

▽発展途上国では人口の多くが農村に住んでいることから、国民の購買力を引き上げ、国内市場を拡大するには、農業の生産性向上が必要である。

二日間の討議を通じて、両者とも、対日関係では「援助期待・対日批判」の時代から「日本の経営資源活用」の時代への転換が進んでいることを認識した。ASEAN諸国間では「相互協力時代」が幕を開けている、という強い印象を受けたようだ。「長期的視野に立つ、アジアの調和的發展への環境づくり」という「会議」本来の目的も十分に果たされたことが確認された。

ベトナム戦争後のASEAN

この初会合から、佐々木代表幹事の下で七五年七月三〇日に第二回会議がマニラで開催される間に、世界、特にアジア地域は激変することになる。四月三〇日、北ベトナム軍と南ベトナム民族解放戦線軍が南ベトナムの首

都サイゴンを制圧、南ベトナム政府が全面崩壊した。その前の同月一七日にはカンボジアでも首都プノンペンが解放勢力の手に落ち、三〇年の長期に及んだインドシナ戦争に終止符が打たれた。

戦争終結は周辺国にどんな影響を及ぼしたのか。五月にクアラルンプールで開催されたASEAN外相会議では、解放後のインドシナ各国との平和共存を目指す友好関係樹立の必要性が強調された。フィリピンやタイでは、戦争の加担者でもある米軍を国内から排除することで、ベトナムなどと関係改善を図ろうとする動きも見られた。中国に接近する試みも出てきた。

一方で、戦後の経済活性化をにらんで、政治的協力に重点が置かれていたASEAN内に、経済面での協力を強化しようとする取り組みも目立ってきた。そんな情勢下で行われた第二回会議では、開催前日にASEAN側出席者だけで予備会議を開き、真剣モードで地域協力を具体化する策を討議、その上で日本側との本会議に臨む、という気の入れようを見せた。第一回の当時と比べ、文字通り、「日本との対話の場」にしたい、という切実な思いがにじむ。

福田ドクトリンに反映

東南アジア経営者会議の存在が世の中に大きくクローズアップされたのは、七七年七月一八日にジャカルタで開催された第四回会議だった。初のASEAN首脳会議出席を八月に控えた福田首相が、経済同友会のこの会議に強い関心を示した。経済同友会の国際関係委員会（北裏喜一郎委員長）は、この会議での討議を踏まえて、日本とASEANはイコール・パートナー（対等な立場）であるべきとの『ASEANとの協力関係促進のための見

解』を七七年八月一九日に発表し、ASEAN歴訪前の福田首相に意見具申した。首相は東南アジア諸国歴訪の最後の訪問地のマニラで『福田ドクトリン』を発表、対等な立場で域内の繁栄に日本が寄与することを柱にした東南アジア外交三原則を打ち出すなど、経済同友会の意見具申はドクトリンの内容に大きな影響を与えた。

第四回会議自体の特徴は、双方がアンケートを実施、日系企業の活動を円滑化するための策を検討したことだ。ASEAN側が日系企業と合併で事業展開している現地パートナーに聞いた感想は、「日系企業の熟練労働者育成のための組織的プログラムは評価する」「より一層の技術移転、人材登用を望んでいる」「現地の経営慣行の優れた面にも着目すべきだ」といった内容だった。

また、会議中の意見交換では、ASEANの経済的能力を日本側が正しく評価すべき、という主張も見受けられた。出席した日本の経営者によると、ASEANの経済人たちは、先進国の資本・技術を積極導入することで経済発展と民度向上に役立てようとする意欲と自信に満ちていた、という。

なお、こうした日本政府のASEAN重視への政策転換という時代背景の中で、第四回会議では会議の名称を「日本・ASEAN経営者会議」に改めることが決定された。

文革後の中国を訪問

対ASEANだけでなく、対中国でも経済同友会は積極的な活動を展開する。七八年八月に七年越しの交渉の末、日本は中国と平和友好条約を調印する。その前の七八年五月二二日から三一日まで、中国国際貿易促進委員会の招待で、佐々木代表幹事を団長とする経済同友会の第二次訪中団（第一次は七一年一月の東京経済人訪中

団)が派遣された。

このうち、二五日には康世恩副総理(国家経済委員会主任)と会談し、副総理から中国原油の共同開発で日本側の意向を打診された。代表団は帰国後、福田赳夫首相、河本敏夫通産相に報告、関係業界なども協議の末、日本側の計画を中国側に伝達する、という役割も果たした。

中国では七七年八月に共産党大会で文化大革命の「終結」が宣言され、文革後の経済政策が最大の課題になっていた。訪中後、七八年六月幹事会で、佐々木代表幹事は次のように中国政権内のムードを報告した。

「要人が一様に四人組打倒の意義と成果を強調していた点が目に付いた。故周恩来総理が提唱していた四つの近代化が現在、大きく取り上げられていることから、四人組の妨害が激しかったことが理解される。失われた時を回復するために中国は特に日本の経験を学ぶことに期待している。四人組の排除で中国は精神主義・革命思想重視から合理主義・経済発展重視へ転換している。我々も同じ土壌で話し合えるといった感じを深くした」。

経済同友会の訪中団は八一年一二月にも派遣された。この時の目的は、中国の経済政策策定のベースについて理論的分析を行う研究者の集団である中国社会科学院との関係強化だ。山中宏幹事を団長に山下専務理事、諸井虔幹事らが参加、日本の高度経済成長の背景と、その後の経済調整、中国の经济管理体制に関する改革の実態などがテーマになった。

翌八二年一二月にも、勝本信之助幹事をトップに訪中した。社会科学院との研究討論会では、日中の経営管理の比較といった、より具体的な実務がテーマになった。討論会には社会科学院の専門家だけでなく、鉄鋼、綿紡織、機械、化学など、中国の各企業の経営者も参加した。

こうした活動を通じて、経済同友会側は「成果として、経済体制改革の実情、理論的指導者の考え方についての情報も徐々にではあるが、直接入手できる体制が整ってきている」（八二年度事業報告）と、活動に自信をのぞかせている。

八三年一月にも成田浩幹事を団長に、中国で社会科学院、百貨店幹部などと流通問題をめぐって討議を重ね、中国側が所有形態・流通経路・経営内容の多様化と、流通段階の簡素化に関心を持っていることが分かった。日本が従来、解決しようとしてきたテーマでもあることから、相互理解も進んだという。

ブーメラン効果の克服を

南北問題には、経済同友会はどんな基本スタンスで臨んでいたのか。先に触れた七六年二月発表の『国際化の新次元を拓く』では、欧米へのキャッチアップを果たした上は、国内産業は加工水準を高めて、高付加価値産業に移行し、輸入も資源輸入から産業材輸入へと高度化を図るべきと提案した。その枠組みの中で、日本はアジアの先進国としての責任も負っている、と宣言している。

七八年九月一四日に経営方策審議会の国際化問題小委員会（小島慶三委員長）が発表した『これからの国際化のあり方―平衡の思想と共存の論理に立って』では、すでに国際間の貿易摩擦も表面化していたことを受けて、「国際化には相手国ごと、産業ごとの選択が必要だ」として、

- 一、対先進国では貿易競争を回避し、雇用確保に結び付くもの
- 一、対中進国には素材型、知的システム型産業による国際分業的貢献

一、対途上国にはテイクオフ型、中間技術型の産業の寄与、資本的・経営的な支援——を挙げている。

当時は先進国が直接投資などをした結果、現地産業の競争力が高まり、投資をした先進国企業の強力なライバルとして育ってしまい、結果的には脅威になる、といった「ブーメラン効果」を懸念する声も根強かったが、「いたずらに輸入防圧的な手段をとることは、国際化に活路を求めようとするわが国としてとるべきでない」と批判、「輸入産業の一步先を行くことを対策の基本にすべき」との結論を下している。

次章で紹介するように、日米貿易摩擦が過熱してきた八〇年代半ばには、ASEANなど途上国からの不満も噴出する。「日本の目は欧米しか向いておらず、途上国の対日赤字問題の改善が進まない」というのだ。これを予見するように、八二年四月二七日開催の通常総会で『これからの技術開発と日本の役割』と題して意見表明した井深大終身幹事は、「日本が世界経済の一割を超えた現在、量的拡大のみによる成長を続けていくと、摩擦がますます大きくなる。新分野の技術開発に努め、他国でできるモノは開発途上国を含め他国に移すことが大切だ」と警告している。

進むインフラ整備

こうした南北問題への検討は、もちろん、第一にASEANを念頭に置いたものだ。七〇年代前半の日本の対ASEAN投資第一次ブームが終わった後、資本不足のASEAN諸国への日本の投資を再加速させるための方策が「日本・ASEAN経営者会議」の第四回会議以後、議論されることになり、この会議の場で資金調達

ための投資基金構想が初めて提起された。七九年七月二、三日にクアラルンプールで行われた第六回会議以降は、資金調達問題が加速する。第六回会議では、経済同友会側が提案した、域内企業の活動活発化に向けた共同投資基金を設置することで合意、翌八〇年一月に行われた検討会などで詰めが進んだ。

八〇年七月の第七回会議（東京）では、長期資金融資などを行う「日本アセアン開発会社」の設置構想が発表され、その後、スタディ・グループでの検討などを経て、翌八一年一月の第八回会議（シンガポール）で設立総会が開催された。

日本アセアン開発会社は、「イコール・パートナー」原則から、日本側とASEAN側の合弁会社の形態をとった。八一年六月には、ASEAN側の出資母体の「ASEANファイナンス・コーポレーション」がASEANの主要銀行約一二〇行の参加と資本金一億シンガポールドルで設立され、ASEAN銀行協会のオマール・アブダラ会長が、会長に就任した。また同年七月には、日本側の出資母体「日本アセアン投資会社」が経済同友会会員所属企業中心に約一四〇社の参加と資本金一〇億円で発足し、村井七郎三和銀行常勤顧問が社長に就任した。双方は日本アセアン開発会社創設のために、均等に二五〇万ドルずつ出資した。

日本アセアン開発会社は、その機能として、①民間金融機関、アジア開発銀行、世界銀行などからの投融资の呼び水になる、②中立的立場でファイナンスのアドバイスをする、③現地側の資金不足を補完する、④アセアンの発展を促す工業政策を支援する——などを掲げた。

ちなみに日本アセアン開発会社は、「イコール・パートナー」原則の中で融資・保証業務を主な業務としていることもあって、その後、大きな成果を上げられなかったが、日本アセアン投資会社は大幅な改革を行い、後の

「日本アジア投資株式会社」に発展していく。

ビジネスを取り巻く環境整備の対策も検討された。八三年四月一五日発表の経済同友会の国際関係委員会（小島正興委員長）の『今後の対ASEAN協力についての見解』は、ASEAN諸国歴訪前の中曽根首相に意見具申ししたものだ。

この中でも、ASEANの工業化を進めていく際の、サービス、金融、流通、法制基盤といったビジネス・インフラストラクチャーの整備が非常に重要な柱になっている。こうした基盤が先進国依存型でない発展、つまり、自助による自立につながるという判断をしている。

内なる国際化

なお、この見解と同日の八三年四月一五日に『日本型国際企業への道―日本の現地化の推進』という経営方策審議会（藤井暉久委員長）の報告書が発表されている。「ひとを重視した共同体の形成」など日本の経営のキー・コンセプトを活かしながら、経営管理方式では徹底的な現地化の推進を主張している。

この報告書の特徴の一つは、「内から外の国際化」、つまり日本企業や日本人の海外進出だけでなく、逆に「外から内の国際化」の進展も訴えている点だ。

日本企業による外国人採用、特に有能な技術者の受け入れに関して、もっと積極的な姿勢がほしいと切実に主張している。後に、この「内なる国際化」は、外国人ビジネスマンの採用に限らず、対内直接投資の推進、外国人留学生の支援といった方向に花開き、経済同友会の活動の大きな柱になっていく。

カントリー・リスク

途上国との関係で以降も頭を悩まし続ける課題が、この時期、そろそろ顕在化してきた。カントリー・リスクに関する問題だ。原油高や輸出不振、経済低迷、政情不安などが絡み合って、様々なプロジェクトの契約が履行できなくなったり、借金の返済に頭を抱えたりする「リスクイナ国」が増えてきたのだ。

八一年七月幹事会で講演した細見卓海外経済協力基金総裁は、「石油危機とアメリカの高金利によるドル高が問題を困難にしている。各国の輸入価格が上昇、国際収支は悪化し、債務国の返済額が膨張している。一次産品も価格が暴落、途上国への影響は大きい」と報告している。

経済同友会は八一年九月にカントリー・リスク問題PT（飯村嘉治委員長）を設置、PTの下に輸出保険制度などに精通した企業の専門家による専門委員会を設けた。

さらに、一二月にカントリー・リスク問題PTで幹事所屬企業一九〇社を対象にアンケートを実施、それをベースに翌八二年四月一六日に意見書『増大するカントリーリスクへの対応について』を発表した。

まず、情勢分析では、途上国の一層の経済停滞、累積債務の深刻化、政情不安などで八〇年代を通じてリスクが高まるのは不可避だとしている。さらに、日本の場合、貿易摩擦回避に向けた海外投資や、途上国の国づくりのためのプラント輸出などの需要が増え、結果としてリスクに遭遇する危険性も高まっている、と見ている。

そこで、政府に対しては、輸出保険について、運用基準の明確化、引き受け制限の緩和などを要求した。各企業に向けては、独自の情報ルートの確立、専門家育成、リスク管理体制の強化などを提案している。

飯村委員長は、松下康雄大蔵事務次官らにこの意見書の内容を説明し、政策に反映するよう要請した。専門委の主査も日本貿易振興会（JETRO）関係者などと懇談し、精力的に働きかけた。一方で、緊迫する中東情勢などもあって、メディアも意見書を積極的に報道した。機械・プラント業界などでは、社内研修用の資料としても活用されたという。

一五 次代に向けて

八五年四月の経済同友会の幹事会で、佐々木代表幹事が一〇年の任期を締めくくる挨拶をした。

「就任時に『実践的な、勉強する同友会にしていくことを運営の基本方針とせねばならない』としたが、一〇年間、この方針に沿ってこられたことを喜んでる。こうした方針に対して、『消極的』との批判があったことは承知しているが、これが私の姿勢であった」と述べた後、「奇しくも本日の報告は、こうした私の姿勢に沿ったもので、最後の幹事会に、このような報告をしていただいて大変うれしい」と喜んだ。

長期的視野に立って

佐々木代表幹事が言及した報告とは、諸井虔経営方策審議会委員長が提出した『一九九〇年代の企業経営（Ⅱ）』の案だ。このシリーズは、先進国の産業社会が成熟化段階にある中で、どうしたら脱成熟化ができるか、

という長期視野の問題認識に立っている。

ちなみに、(Ⅰ)は八四年六月一五日に発表された『情報ルネサンス時代の企業経営』で、時代認識として、世の中は高度情報化社会へと変化し、情報化は企業から家庭に浸透してきている。その中で、情報化社会には、プライバシーの侵害や中高年層の失業などの「影」の部分もある、という内容である。

経営者二二四名、従業員七五〇名から回収したアンケートを、ワーキング・グループで分析・検討し、まとめられた(Ⅱ)は『新日本の経営の創造』と名付けられた報告で、八五年五月七日に発表された。このシリーズの問題認識である脱成熟化を日本企業が達成するためには、創造性の開発が必要で、創造的な経営に移行するには、「オペレーション中心→戦略中心」「ピラミッド構造の組織→水平的分業ネットワーク構造」「年功制→能力主義」「集団主義→個人主義」「伝道師型リーダー→変革のリーダー」といった戦略変更が必要だと提案している。

企業文化を確立しよう

この時期の経済同友会には、次代の経営を意識した秀作の提言や意見書が多い。佐々木代表幹事が評価した『一九九〇年代の企業経営』同様にしたかった調査もしている。八四年一月一六日に発表された社会開発委員会(杉浦英男委員長)の意見書『企業文化の確立に向けて―新たな経営者のリーダーシップを』は、平均二九・七歳の若年層四九〇名を対象にしたアンケート「企業若年層の意識と行動」を基にしている。

企業に対して、豊かな社会の構築への役割を要求しているのが特徴で、人の意識の中心は、モノから心の豊かさに変化しており、そこで企業が対応を誤れば、活力は低下するし、経済社会も停滞すると警告する。

ではどうすればいいのか。企業が「人」を重視した経営に徹することが重要だという。若者も「何かをした」という内的動機を持ち、それを遂行することで充足感を得たいと考えているのだから、こうした気持ち仕事を集中させるように方向づけることが必要で、それには社員が企業の存在意義を確認できるような、明確な経営理念を提示する必要がある、という流れだ。流行のC I（コーポレート・アイデンティティ）にとどまらず、経営者がリーダーシップを発揮し、企業独自の「企業文化」を確立するよう、提案している。

消費主導時代を予見

この年、一二月二日に発表された意見書『消費の新時代』を迎えて』は、前年の八三年八月に発足した消費動向P T（服部禮次郎委員長）が時間をかけて、経済の行方を消費の観点からアプローチした力作だ。

それによると、消費も「成熟消費の時代」を迎えており、「生産主導」から、ニーズを探知し、これに対応するものを供給することで初めて需要が起きる「消費主導」の経済になりつつある、と指摘している。

しかも、そのニーズも、高度化、細分化、二極分化の傾向を見せているので、企業にはセンサー機能としての精緻なマーケティング技術の確立や、高機能・創造的商品の開発などが求められる、と分析している。